



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2022 - 2024

CCIAA della Maremma e del Tirreno

Gennaio 2022

Approvato con deliberazione della Giunta camerale del 28 gennaio 2022

## Premessa

Ad ormai quasi 6 anni dalla nascita della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, si apre il secondo mandato dalla sua costituzione.

I primi 5 anni di mandato sono stati impegnativi, ma anche ricchi di possibilità e sfide superate.

La nascita del nuovo Ente era avvenuta in un contesto in forte evoluzione: la Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno è stata la prima “nuova” Camera di commercio a nascere in Toscana e una delle prime in Italia, fatto che ci ha consentito di anticipare il più possibile i tempi, ma ci ha anche spinto su un cammino inesplorato e nuovo.

Questa seconda fase si apre nel pieno di una pandemia e delle sue conseguenze economiche.

Nell'affrontare questo periodo l'Ente non può che confermare l'ottimo percorso fatto fino ad oggi, fatto di riorganizzazione dei processi, dei servizi e di persone, che si sono adoperate per cambiare mentalità e metodi di lavoro, non smettendo mai di mettersi in discussione. Da questa grande sfida è nata una nuova organizzazione che ha potuto mettere a disposizione delle imprese strumenti e contributi cresciuti di anno in anno, fino alle ingenti risorse stanziare per fronteggiare l'emergenza Covid.

In tutto questo la presenza di un sistema di misurazione della performance strutturato e di grande qualità rappresenta certamente un supporto fondamentale, in grado di offrire importanti garanzie agli utenti ed ai nostri stakeholder ed un'ottima guida nel processo decisionale e di miglioramento.

Il Piano della Performance è infatti un importante strumento di accountability nei confronti del mondo delle imprese e dei cittadini ed attesta la professionalità e il rigore posto nell'attuazione dei programmi che il Consiglio camerale affida alla struttura, oltre a misurare i risultati ottenuti.

**IL PRESIDENTE**

**Riccardo Breda**

## Premessa

Il Piano della Performance è uno strumento strategico per la crescita di un'organizzazione. All'interno del Piano sono illustrati gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente e 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. Mai come in questa fase storica, dominata dall'emergenza sanitaria, da forme di lavoro a distanza e soluzioni innovative, il ruolo del "ciclo di pianificazione e controllo" è determinante nella vita delle organizzazioni. Attraverso un'efficace pianificazione, strutturata in obiettivi misurabili, è possibile ingegnerizzare il lavoro dell'Ente, garantendo un'azione ottimale nel quadro di una organizzazione flessibile, capace di plasmarsi ed adattarsi alle circostanze. All'apertura di questo nuovo mandato sappiamo che l'Ente ha reagito al meglio anche alla sfida del lavoro agile, della remotizzazione dei servizi e dell'ulteriore digitalizzazione che hanno investito la Pubblica Amministrazione, ma probabilmente niente di tutto questo sarebbe stato realizzabile senza avere alle spalle un sistema di pianificazione e controllo della performance erogata strutturato ed efficiente.

Questo è vero tanto più in fase di valutazione dei risultati e di miglioramento. L'analisi degli obiettivi raggiunti e delle prestazioni ci consente di crescere come organizzazione con beneficio di tutti coloro che sono i nostri utenti e stakeholder, dalle imprese ai singoli cittadini. L'attenzione e l'impegno rivolto dunque al ciclo della Performance proseguono pienamente anche nel nuovo mandato, confermati anche dal grande lavoro preliminare all'adozione in via ordinaria del lavoro agile. Con l'emergenza sanitaria, infatti, le amministrazioni sono state costrette a considerare il lavoro agile come modalità ordinaria di svolgimento della prestazione, da attuarsi in forma semplificata, anche in deroga alla disciplina normativa prescindendo, quindi, da una previa revisione dei modelli organizzativi.



## Premessa

Lo sforzo organizzativo è stato ed è il passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria, focalizzando l'attenzione sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) per il quale sono state emanate apposite linee guida da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica e sugli indicatori di performance, funzionali a un'adeguata attuazione ed ad un progressivo sviluppo del lavoro agile, superando la logica dell'adempimento e facendo leva su una più profonda responsabilizzazione delle singole Amministrazioni nel rispetto delle loro peculiarità. In questa ottica vanno lette sia l'eliminazione delle soglie minime standard che la convergenza del Pola all'interno del nuovo "Piano Unico" della PA, il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" ex art. 6, del DL 80/2021 (PIAO), che intende programmare il futuro delle amministrazioni integrando in modo sostanziale le diverse prospettive verso l'orizzonte della creazione di Valore Pubblico per i cittadini e per le imprese, a partire dalla cura e dall'innovazione della salute organizzativa e professionale dell'amministrazione.

Una volta di più il lavorare con obiettivi funzionali e ben strutturati, il procedere in modo razionale sulla base dell'ottimizzazione dei processi avvenuto negli anni precedenti, grazie anche all'adozione di strumenti di lean organization, consentirà di facilitare questo passaggio. L'Ente sarà – una volta di più - pronto e ben organizzato al momento in cui l'emergenza sarà finalmente superata, senza aver mai cessato di erogare servizi con standard qualitativi sempre ottimali.

Il presente Piano è stato redatto in conformità delle Linee Guida emanate al riguardo per le Camere di Commercio dall'Unioncamere ed in attesa dell'integrazione nel PIAO, in seguito all'emanazione del decreto attuativo.

**IL SEGRETARIO GENERALE**

**Pierluigi Giuntoli**



# Indice

PREMESSA

## 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

1.1 Mission e principali attività

1.2 Organizzazione e Personale

1.3 L'analisi di genere

1.4 Bilancio. Le risorse economiche

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## 3. PIANIFICAZIONE

3.1 Albero della Performance

3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi

## 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

**CCIAA Maremma e Tirreno**

**PRESENTAZIONE DELLA CCIAA**

Mission e  
principali  
attività

Organizzazione e  
Personale

Bilancio. Le  
risorse  
economiche

**ANALISI DEL CONTESTO  
ESTERNO**

**PIANIFICAZIONE**

Albero della  
Performance

Pianificazione  
Triennale. Gli  
obiettivi  
strategici

Programmazione  
e annuale. Gli  
obiettivi  
operativi

**DALLA PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA ALLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE**

# 1. PRESENTAZIONE DELLA CCIAA

## 1.1 Mission e principali attività

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 Mission e principali attività

### 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 Mission e principali attività

### I Valori

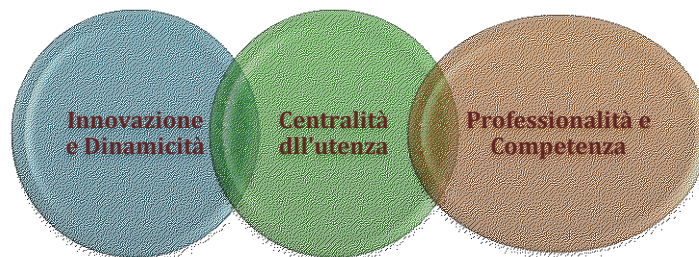
La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno anche avvalendosi delle indicazioni fornite dalle associazioni di categoria, la cui vicinanza con le attività economiche consente loro di percepire le reali esigenze delle aziende e le loro aspettative, mette in campo significative azioni per invertire 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 Mission e principali attività

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 l'Azienda Speciale Centro Studi e Servizi, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder





# 1.1 Mission e principali attività

## Stakeholder Map

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



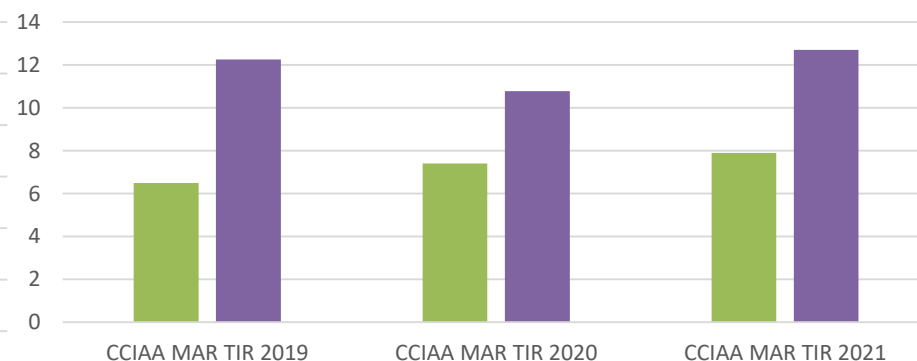
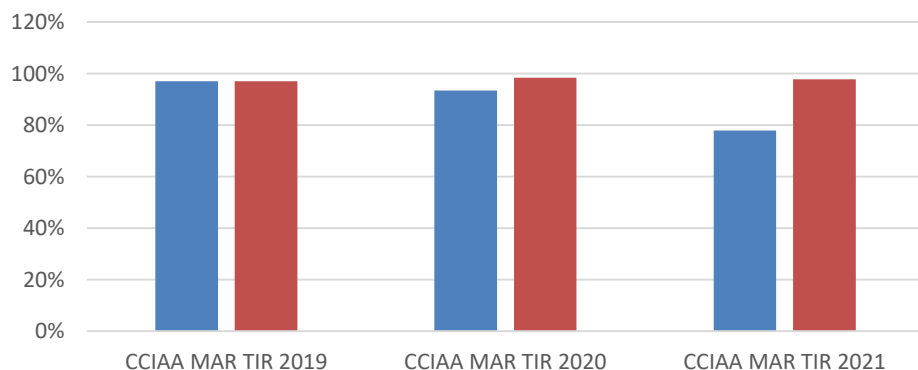
# 1.1 Mission e principali attività

## Livelli di qualità dei servizi: qualità erogata

INDICE	COMPOSIZIONE	CCIAA MAR TIR 2019	CCIAA MAR TIR 2020	CCIAA MAR TIR 2021
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	97%	93,4%	77,90%
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	97%	98,43%	97,74%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Tempo medio di lavorazione (con tempi sospensione)	6,5	7,4	7,9
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	12,25	10,77	12,70
<b>5. Capacità di riscossione del diritto annuale</b>	Importo riscossioni spontanee/Importo dovuto per diritto annuale	71%	69%	73%

CCIAA MAR TIR 2019-2020-2021

CCIAA MAR TIR 2019-2020-2021

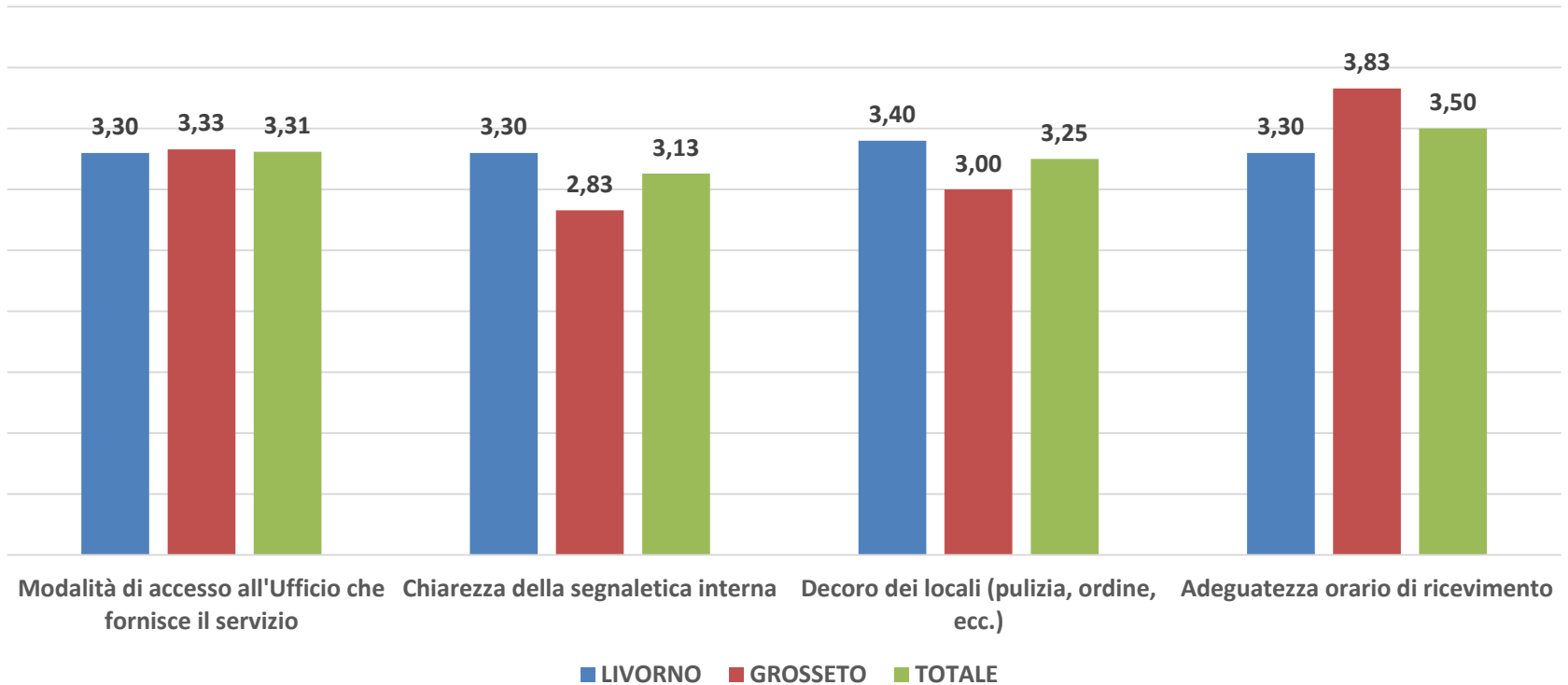


- 1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg
- 2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni

- 3. Tempo medio di evasione pratiche RI Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)
- 4. Tempo medio lavorazione fatture Tempi medi di lavorazione delle fatture passive

## 1.1 Mission e principali attività

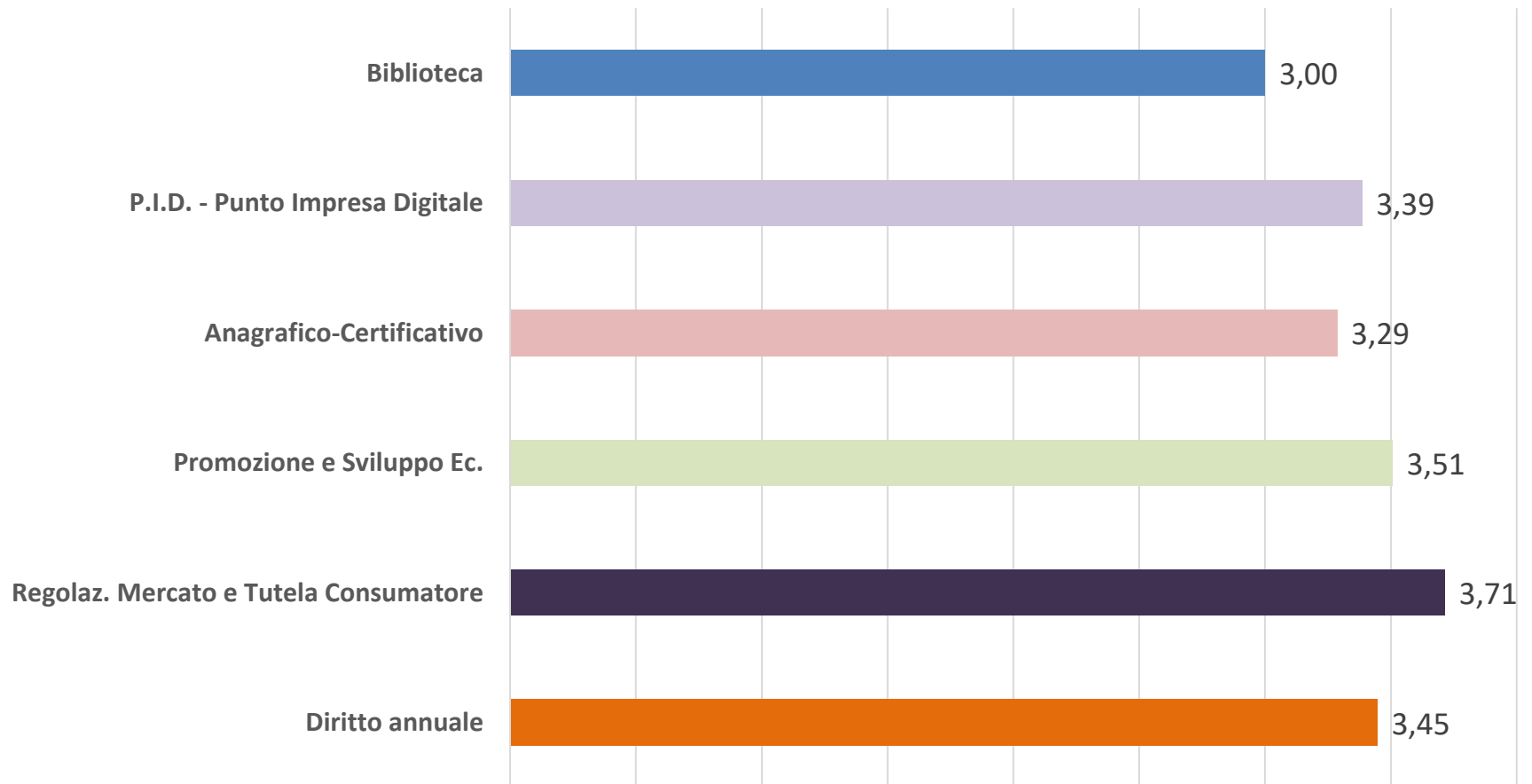
### Livelli di qualità dei servizi al pubblico: qualità percepita



## 1.1 Mission e principali attività

### Livelli di qualità dei servizi al pubblico: qualità percepita

#### *Media generale delle valutazioni*





# 1.1 Mission e principali attività

## Tempi medi di erogazione dei servizi

AREA competente	Servizio competente	Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno		Monitoraggio 2021	Monitoraggio 2020	Monitoraggio 2019	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)	3,3	2	1,50	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)	3,3	2	1,50	1,20	1,3	5 gg.
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	2	2	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	5 gg su appuntamenti; sempre «a vista»	5 gg su appuntamenti; sempre «a vista»	4	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	1,25	1	1	1	1	5 gg.
AREA III	Promozione e Sviluppo economico					Tempo medio di rilascio carnet ATA	1,31	1	2	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	Attività cessata il 31/03/2021	9,34	9,10*	8,48	9,88	•Dal 1° agosto 2019 15 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	3,5	7,73	9,00	9,00	8 gg	25 gg.	
AREA III	Regolazione del Mercato		Brevetti e marchi		Tempo medio di evasione delle domande brevetti e marchi	1,09	1,5	0,7	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	7,54	9	18,00*	25,77	20 gg	termine di legge : 45 gg DM 93/2017 art. 4 comma 16 *dato rilevato fino al 18.3.2019 per le verifiche periodiche, annuale per le verifiche prime	
AREA III	Regolazione del Mercato		Sanzionatorio		Tempo medio di emissione ordinanze ingiunzione	251,89	568,61	275	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)	72,01	121,70	55,67	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)	123,2	151	154	162,67	170	Regolamento arbitrato CCIAA Maremma e Tirreno	

# 1.1 Mission e principali attività

## Tempi medi di erogazione dei servizi

AREA competente	Servizio competente	Macro Processo	Tempi medi di erogazione dei servizi CCIAA Maremma e Tirreno			Monitoraggio 2021	Monitoraggio 2020	Monitoraggio 2019	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	14,07	17,34	24,27	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	1,81	2,11	1,26	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	6,79	10,86	16,39	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	Nessuna richiesta	Nessuna richiesta	Nessuna richiesta	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	12,70	10,77	12,25	10,39	16,55	Termine generale 30 giorni

## 1.2 Organizzazione e personale

### 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.



## 1.2 Organizzazione e personale

### L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

#### **Collegio dei Revisori**

Il Collegio dei Revisori dei Conti, in conformità allo statuto, alle disposizioni della legge 580/93, alle relative norme di attuazione, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili, redigendo una relazione da allegare al progetto di bilancio d'esercizio predisposto dalla Giunta. Dura in carica 4 anni.

#### **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

E' nominato dalla Giunta. Può essere costituito in forma collegiale con tre componenti o in forma monocratica. Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.

## 1.2 Organizzazione e personale

### L' Assetto Istituzionale e Organizzativo

Consiglio - Presidente: Riccardo Breda				
Componenti	Settore		Componenti	Settore
Enrico Rabazzi	Agricoltura		Fabrizio Banchi	Cooperative
Milena Sanna	Agricoltura		Fabio Busdraghi	Turismo
Andrea Fratoni	Industria		Matteo Valori	Turismo
Giovanni Laviosa	Industria		Francesca Scali	Trasporti e Spedizioni
Riccardo Breda	Artigianato		Carmelo Campagna	Credito e Assicurazione
Maurizio Serini	Artigianato		Marcello Bargellini	Servizi alle Imprese
Sergio Andreucci	Commercio		Umberto Paoletti	Servizi alle Imprese
Giovanni Caso	Commercio		Katiuscia Biliotti	Org. Sindacali Lavoratori
Francesca Marcucci	Commercio		Benedetto Tuci	Ass. Tutela Consumatori/Utenti
			Mirko Cinelli	Liberi professionisti



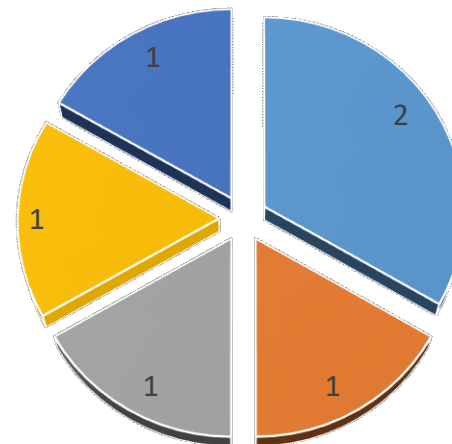
- Agricoltura
- Industria
- Artigianato
- Commercio
- Cooperative
- Turismo
- Trasporti e Spedizioni
- Servizi alle Imprese
- Credito e assicurazioni
- Org. Sindacali
- Consumatori
- Liberi professionisti

## 1.2 Organizzazione e personale

### L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

#### Giunta

Componenti	Settore
Riccardo Breda	Presidente (Artigianato)
Francesca Marcucci	Commercio
Giovanni Laviosa	Industria
Enrico Rabazzi	Agricoltura
Maurizio Serini	Artigianato
Matteo Valori	Turismo



■ Artigianato ■ Agricoltura ■ Commercio  
■ Turismo ■ Industria



## 1.2 Organizzazione e personale

### 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.

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 2022 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**, anche introducendo nuove modalità di svolgimento dell'attività lavorativa fondate sul lavoro agile.

## 1.2 Organizzazione e personale

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

---

### La Dirigenza

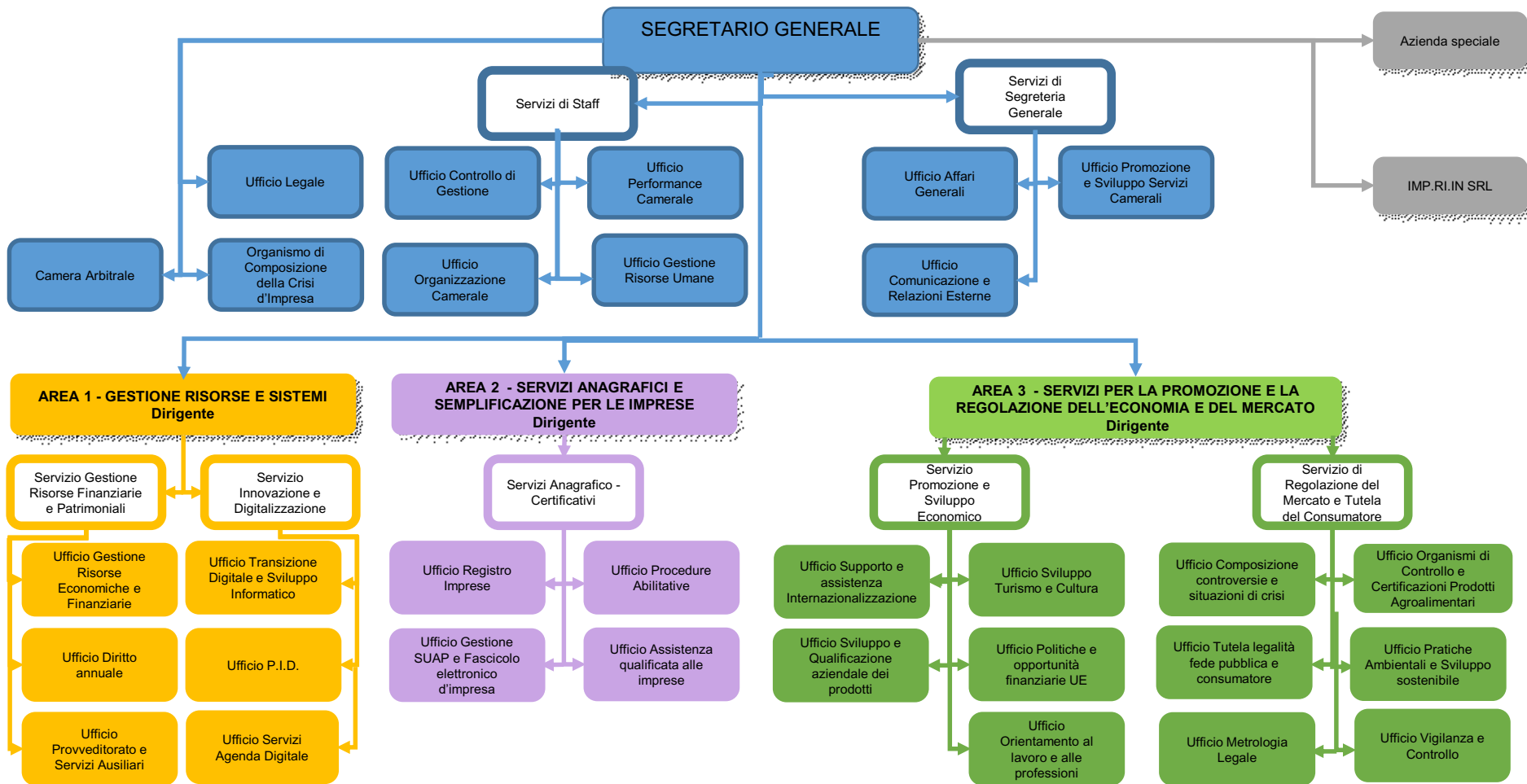
---

<b>Pierluigi Giuntoli</b>	Segretario Generale Dirigente Area II Servizi Anagrafici e Semplificazione per le imprese Conservatore Registro Imprese
<b>Alessandro Gennari</b>	Dirigente Area I Gestione Risorse e Sistemi
<b>Michele Lombardi</b>	Dirigente Area III Servizi per la Promozione e la Regolazione dell'Economia e del Mercato

---



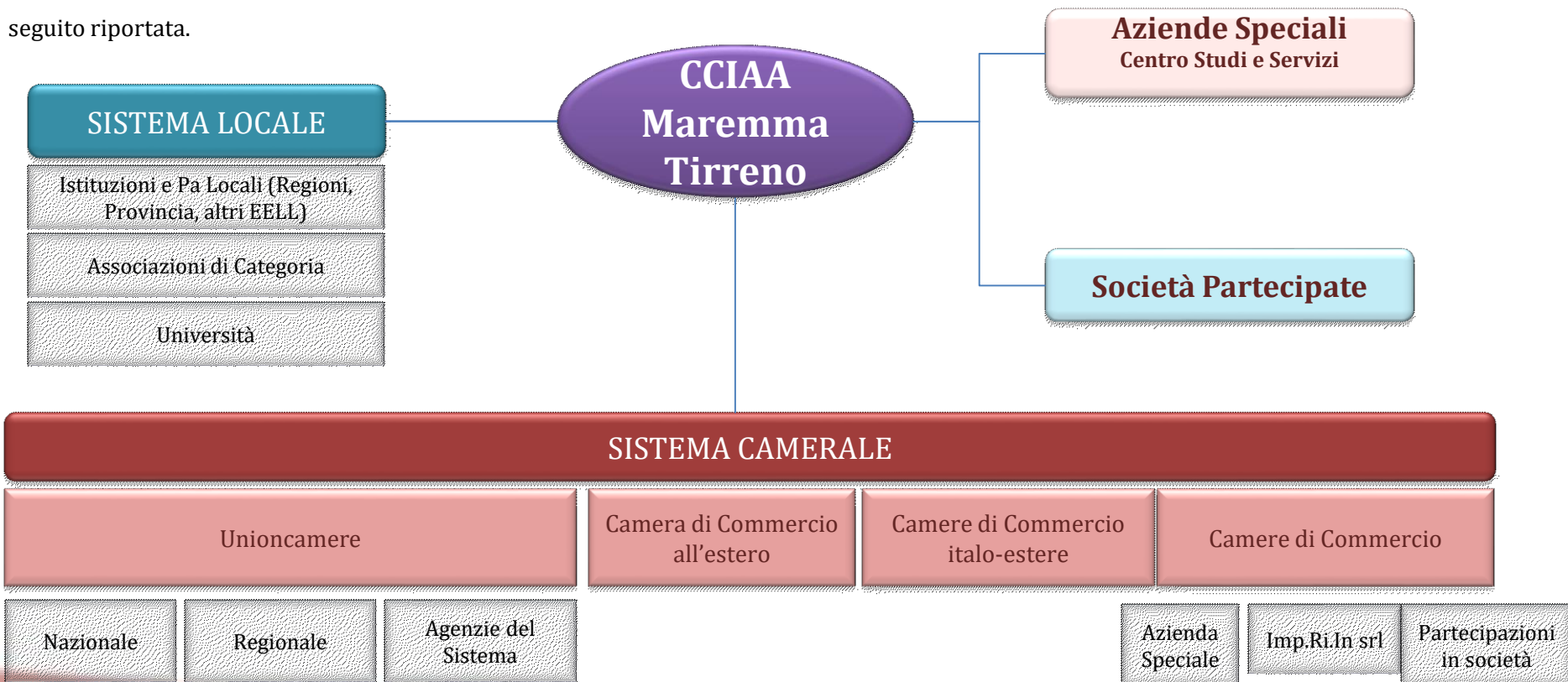
# 1.2 Organizzazione e personale



## 1.2 Organizzazione e personale

### 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.



## 1.2 Organizzazione e personale

### 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.



## 1.2 Organizzazione e personale

### 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
<p><b>Centro Studi e Servizi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>formazione ed orientamento</b> – rientrano in questo ambito le attività e le iniziative tese ad integrare i canali dell'istruzione, della formazione e del lavoro, nell'ottica di favorire e sostenere l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro e fornire risposte diversificate in funzione delle mutate esigenze formative del sistema imprenditoriale e del sistema sociale nel suo complesso. In tale contesto si collocano le rilevazioni connesse al Progetto Excelsior, finalizzato alla rilevazione ed al monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese;</li> <li>• <b>assistenza tecnica</b> - rientrano in questo ambito le attività e le iniziative tese a favorire il percorso di creazione, sviluppo e consolidamento delle imprese, in una logica complementare e sinergica alle attività di formazione. Il CSS è fortemente impegnato sul tema della creazione d'impresa, sia mediante l'attuazione diretta o indiretta (come supporto all'Ente camerale) di progetti nazionali ed europei, che attraverso il suo Sportello Punto Impresa che accompagna l'impresa nella sua definizione iniziale e nell'esecuzione del proprio piano di sviluppo, orientandola sulle agevolazioni finanziarie esistenti a livello locale, nazionale ed estero, anche attraverso colloqui di primo orientamento personalizzati;</li> </ul>

## 1.2 Organizzazione e personale

### L' Azienda Speciale

Nome	Mission
<b>Centro Studi e Servizi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>studi e ricerche</b> - svolge, per conto della Camera stessa, la funzione istituzionale di monitoraggio, studio ed analisi dei dati sull'economia locale: effettua elaborazioni che prevedono la rilevazione della numerosità e la distribuzione sui territori provinciali di Grosseto e Livorno, dei soggetti economici iscritti al Registro delle Imprese e l'analisi dei fenomeni demografici per settore di attività economica, tipologia di forma giuridica o altri indicatori significativi per l'obiettivo dell'indagine. Per i settori per i quali i dati necessari si rendano disponibili con opportuna cadenza, sono realizzati aggiornamenti periodici, per finire con il consuntivo d'anno. Il Centro Studi è inoltre incaricato della realizzazione del rapporto strutturale delle province di riferimento che ogni anno viene presentato in occasione della Giornata dell'Economia.</li><li>• <b>giustizia alternativa</b> - rientrano in questo ambito tutte le attività e le iniziative tese a sviluppare e consolidare i servizi per la risoluzione delle controversie (Mediazione, obbligatoria e facoltativa e conciliazioni), in alternativa al giudizio ordinario civile. Il CSS è accreditato al Ministero della Giustizia quale ente di formazione per Mediatori e organismo deputato a gestire tentativi in materia di mediazione civile e commerciale anche ai sensi del D.lgs 28/10. Supporta l'Ente camerale nella gestione, per la sede di Grosseto, della Segreteria della Camera Arbitrale e dell'Organismo per la Composizione delle Crisi da Sovraindebitamento.</li></ul>

## 1.2 Organizzazione e personale

### Imp.Ri.In Srl

La società in-house opera nel settore della ricerca ed innovazione supportando la Camera di Commercio per la promozione, la progettazione, la gestione delle attività.

Nome	Mission
Imp.Ri.In Srl	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>informazione, orientamento e formazione</b> sulle principali politiche nazionali, europee e degli organismi sovranazionali a supporto dello sviluppo e della competitività delle imprese, anche tramite l'organizzazione di eventi e convegni;</li><li>• <b>informazione, orientamento, formazione e assistenza</b> dallo sviluppo dell'idea fino all'avvio dell'attività;</li><li>• <b>promozione</b> delle imprese della provincia di Livorno e Grosseto, sui principali mercati esteri attraverso azioni mirate all'innovazione;</li><li>• <b>collaborazione</b> tra le imprese della provincia di Livorno e Grosseto con Enti e piattaforme in ambito locale, nazionale ed internazionale per la promozione dell'innovazione, della ricerca e del trasferimento tecnologico a supporto della competitività delle imprese.</li></ul>



## 1.2 Organizzazione e personale

### **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.



# 1.2 Organizzazione e personale

## La politica delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale: Valori riferiti al 31/12/2019	Capitale sociale: Valori aggiornati al 31/12/2019	% partecipazione al 31/12/20	Valore contabile al 31/12/2020 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2020	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO SOC PARTECIPATA AL 31/12/2020 €
infrastrutture	ALATOSCANA s.p.a.	1.000.037,40	2.910.366,20	34,36	969.740,70		10.931,00
servizi - marketing territoriale	CE.VAL.CO SPA IN LIQUIDAZIONE	12.129,00	636.740,00	1,91	-	In liquidazione dal 29 dicembre 2009	-27.611,00
infrastrutture	INTERPORTO TOSCANO A. VESPUCCI SPA	1.309.742,56	22.458.263,10	5,83	1.077.029,08		4.305.754,00
servizi	PORTO IMMOBILIARE SRL	278.200,00	1.000.000,00	27,82	2.710.374,63		92.266,00
infrastrutture	PORTO INDUSTRIALE DI LIVORNO spa (SPIL spa)	184.600,00	2.858.626,16	6,46	122.435,70	In dismissione	295.013,00
infrastrutture	PORTO DI LIVORNO 2000 SRL	476.000,00	2.800.000,00	17	662.277,67		-621.484,00
servizi - marketing territoriale	PRO.NE E SVILUPPO VAL DI CECINA SRL	1.095,00	94.495,00	1,15	-	In liquidazione dal 28 giugno 2012	Dato non disponibile
infrastrutture	TOSCANA AEROPORTI SPA	50.820,00	13.035.000,00	0,389	103.036,48		-7.845.389,00
servizi - formazione	DINTEC s.c.r.l.	1.513,44	551.473,09	0,27	1.000,00		51.093,00
servizi - marketing territoriale	INFOCAMERE SPA	15.422,50	17.670.000,00	0,09	45.395,90		4.280.391,00
servizi - ricerca	RETECAMERE SCARL in liquidazione	567,03	242.356,34	0,23	-	In liquidazione dal 12 settembre 2013	14.168,00
servizi - ricerca	SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.R.L.	3.163,00	4.009.935,00	0,08	3.121,00		42.463,00

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

# 1.2 Organizzazione e personale

## La politica delle partecipazioni

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale: Valori riferiti al 31/12/2019	Capitale sociale: Valori aggiornati al 31/12/2019	% partecipazione al 31/12/20	Valore contabile al 31/12/2020 risultante dall'ultimo bilancio di esercizio approvato dalla CCIAA di competenza relativo all'anno 2020	Note	RISULTATO ESERCIZIO BILANCIO SOC PARTECIPATA AL 31/12/2020 €
servizi - ricerca	<b>SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA a r.l.</b>	57,27	92.639,75	0,06	55,50		74.218,00
servizi - formazione	<b>TECNOSERVICECAMERE S.C.P.A .</b>	1.680,64	1.318.941,00	0,13	1.727,66		216.761,00
servizi - ricerca	<b>UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCARL</b>	1.200,00	16.000,00	7,50	-	In liquidazione dal 22 giugno 2017	<b>-51.440,00</b>
servizi - formazione	<b>IC OUTSOURCING SCRL</b>	60,09	372.000,00	0,02	59,56		637.426,00
servizi - marketing territoriale	<b>GROSSETOFIERE SPA</b>	1.772.074,37	3.768.521,57	47,02	1.436.999,49		<b>-120.778,00</b>
servizi - marketing territoriale	<b>GROSSETO SVILUPPO SPA</b>	311.700,12	646.718,28	48,20	1.816.957,91	In liquidazione dal 2 agosto 2017	0,00
infrastrutture	<b>PILT SPA</b>	8.928,00	1.209.000,00	0,74	8.266,32	In dismissione	<b>Dato non disponibile</b>
infrastrutture	<b>SEAM SPA</b>	120.197,00	2.213.860,00	5,43	107.128,82		<b>-114.550,00</b>
altri servizi di sostegno alle imprese	<b>IMP.RI.IN. S.R.L.</b>	10.000,00	10.000,00	100,00	42.377,98	Società costituita in data 22/12/2020 ed iscritta al RI in data 31/12/2020	<b>Dato non disponibile</b>

	Società non del sistema camerale
	Società del sistema camerale

## 1.2 Organizzazione e personale

### 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, Comuni delle province di Livorno e Grosseto, Associazioni di categoria
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
Vetrina Toscana	Regione Toscana, Unioncamere toscana, Associazioni di categoria del commercio
Azioni di promo commercializzazione Isola d'Elba	Gestione Associata Elbana, Aeroporto Isola d'elba, Associazione albergatori elbani
Percorsi per le competenze trasversali e orientamento (PCTO), leFP, IFTS e incontro domanda offerta di lavoro	Ministero dell'istruzione, Unioncamere, CCIAA toscane, Istituti scolastici, Regione Toscana, Centri per l'impiego, PTP Agricoltura, Polo Universitario Grossetano
Convenzione in ambito formativo, di ricerca ed innovazione	Università, Regione Toscana, Autorità portuale
Internazionalizzazione d'impresa	Unioncamere nazionale e toscana, Agenzia delle dogane e dei monopoli, Associazioni di categoria, CCIEE, Enti Esteri Partner in progetti europei.
Distretto rurale della Toscana del Sud	Regione Toscana, Ministero delle politiche Agricole, Università, Comuni area distretto (GR, LI, AR, SI), Legambiente, Parco regionale della Maremma, Associazioni di categoria
Creazione d'impresa e neo-imprenditorialità	Unioncamere, Ministero del Lavoro e politiche sociali, Centri per l'Impiego
Progetti per lo sviluppo competitivo del settore pesca ed acquacoltura	MIPAAF, Unioncamere nazionale, Associazioni di categoria del settore (Federpesca, API), FLAG
Programmazione ed analisi economica	Unioncamere nazionale e toscana, Regione Toscana, Comuni delle province di Livorno e Grosseto, Associazioni di categoria
Diffusione della cultura dell'Arbitrato	Confindustria, Spedizionieri marittimi, CCIAA Firenze
For Mare: promozione di alleanze formative delle filiere marittima, nautica, portuale e della logistica	Regione Toscana, Autorità di Sistema Portuale, Direzione Marittima Toscana
Contamination Lab	Università di Pisa
Piano Territoriale Digitale	UniPi – Polo Sistemi Logistici, Interporto Toscana, Autorità di Sistema Portuale, Confindustria, CNA, Comune Collesalveti.

## 1.2 Organizzazione e personale

### Le sedi



#### 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),

#### Orari di apertura Periodo Estivo:

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

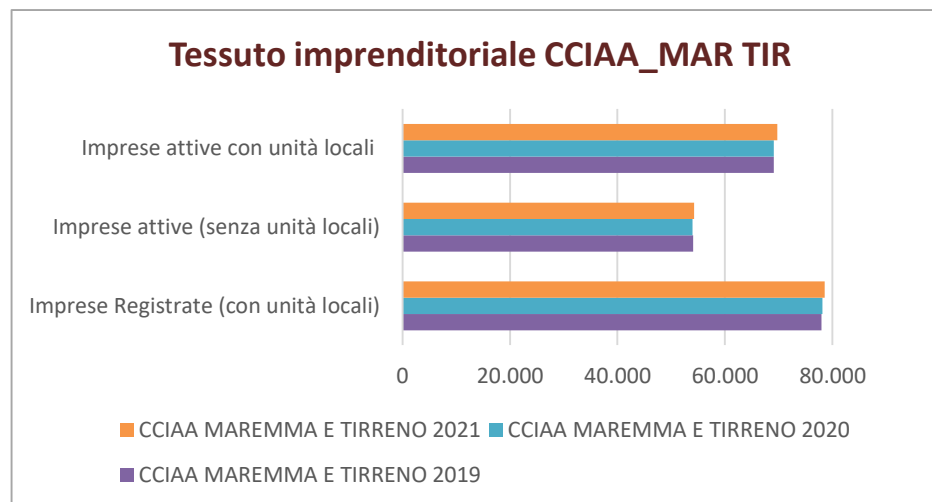
Martedì: 8.45 - 12.45 , 9.00 - 12.00 (Registrazione Marchi e Brevetti)



## 1.2 Organizzazione e personale

### Il Tessuto Imprenditoriale \*

	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2019	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2020	CCIAA MAREMMA E TIRRENO 2021
Imprese Registrate (con unità locali)	77.968	78137	78523
Imprese attive (senza unità locali)	54.096	53956	54277
Imprese attive con unità locali	69.093	69110	69749



\*I dati si riferiscono per ogni annualità alla situazione al terzo trimestre dell'anno di riferimento

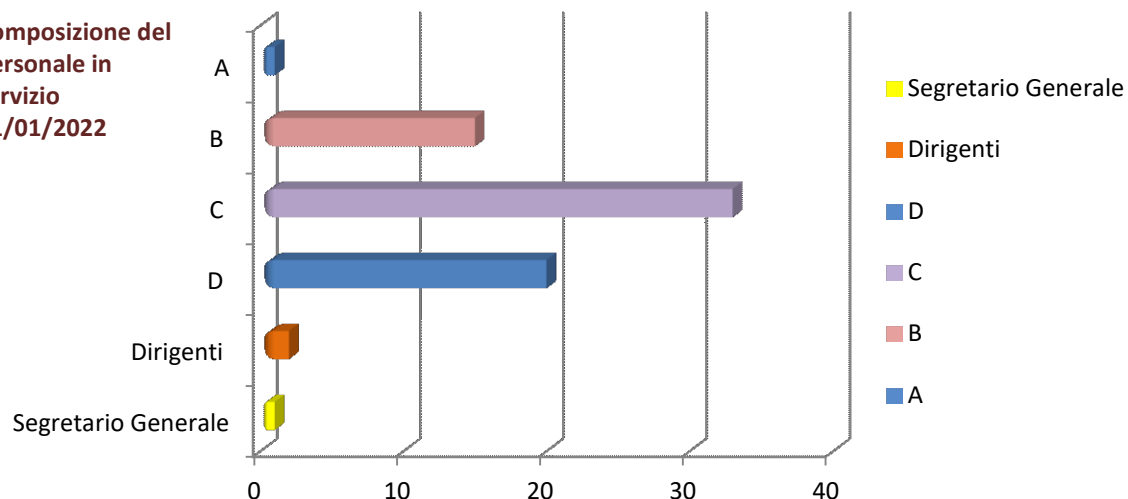
## 1.2 Organizzazione e personale

### La politica delle Risorse Umane

La composizione del personale si riferisce al personale di ruolo al 01/01/2022. Si precisa che n. 1 dipendente di categoria D, n. 1 dipendente di categoria C e n.2 dipendenti di categoria B3 risultano in comando/distacco presso altri Enti mentre n. 1 dipendente di categoria D presta servizio in comando presso il nostro Ente dal 1° dicembre 2021.

Composizione del Personale in servizio 01/01/2022	
Per Categoria	2022
<b>Segretario Generale</b>	1
<b>Dirigenti</b>	2
<b>D</b>	20
<b>C</b>	33
<b>B</b>	15
<b>A</b>	1
<b>Totale</b>	72

Composizione del Personale in servizio 01/01/2022

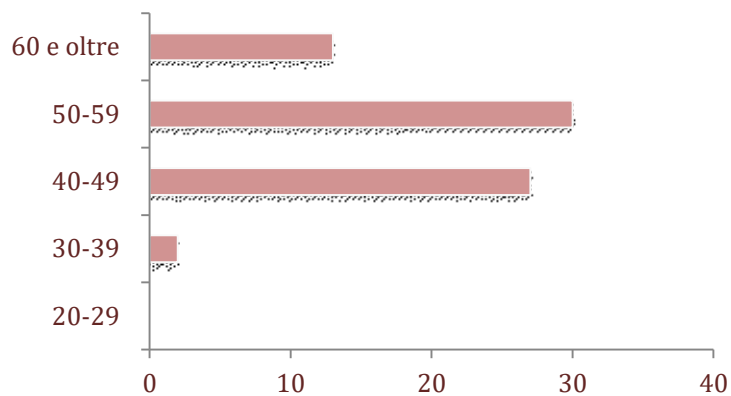


## 1.2 Organizzazione e personale

### La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Classi d'età	01/01/2022
20-29	0
30-39	2
40-49	27
50-59	30
60 e oltre	13
<b>Totale</b>	<b>72</b>

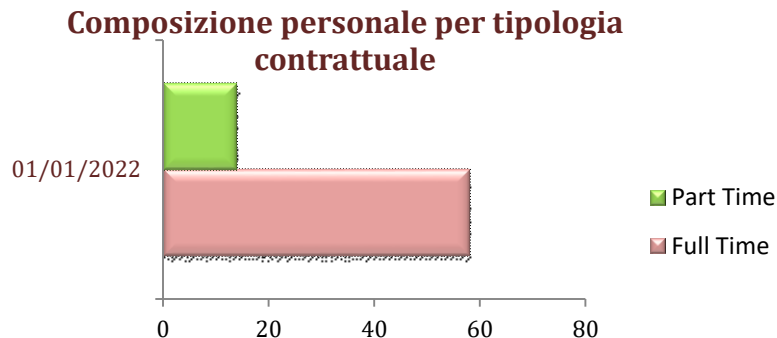
Composizione del Personale per Classe d'età  
01/01/2022



## 1.2 Organizzazione e personale

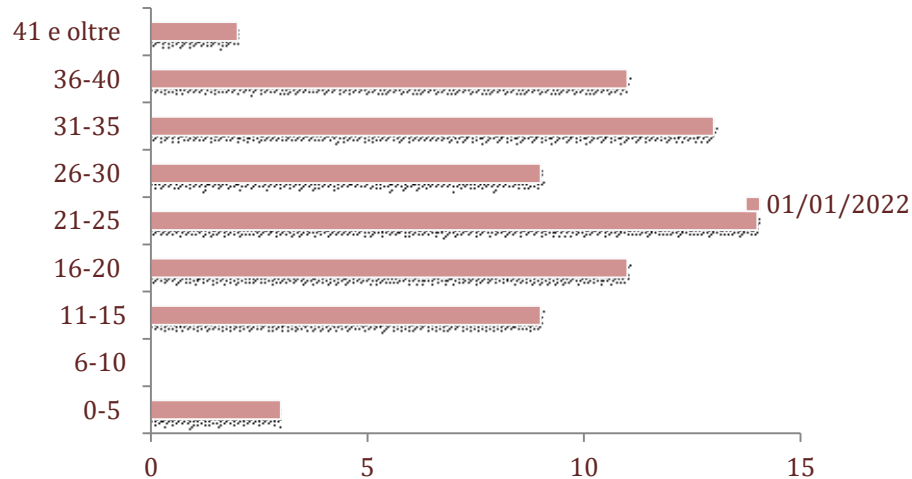
### La politica delle Risorse Umane

Composizione del personale per tipologia contrattuale	
01/01/2022	
Full Time	Part Time
58	14
<b>72</b>	



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato	
Per Anzianità di Servizio	01/01/2022
0-5	3
6-10	0
11-15	9
16-20	11
21-25	14
26-30	9
31-35	13
36-40	11
41 e oltre	2
<b>Totale</b>	<b>72</b>

**Composizione del Personale per anzianità di Servizio**  
01/01/2022





## 1.3 Analisi di genere

### La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

Il tema delle pari opportunità costituisce un elemento di fondamentale importanza per la CCIAA della Maremma e del Tirreno, nell'ottica dello sviluppo delle risorse umane destinato all'incremento delle *performance* di qualsiasi tipo di organizzazione e ancor più nelle pubbliche amministrazioni, dove si caratterizza come elemento trasversale per il perseguimento della missione e dei valori che guidano le attività ed i processi decisionali, sia di carattere strategico che operativo.



### IL CONTESTO INTERNO

Analisi del contesto interno

- Il personale

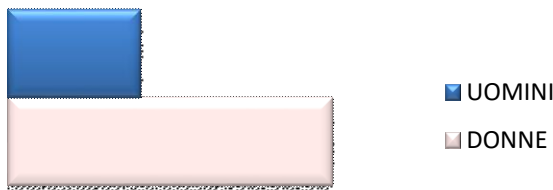
Iniziative intraprese

### Le Politiche di reclutamento e gestione del personale

Nella CCIAA della Maremma e del Tirreno lavorano 72 dipendenti di ruolo, di cui 21 uomini e 51 donne, con una predominanza a vantaggio delle seconde, che rappresentano il 71% di tutto il personale, evidenziando così la sostanziale assenza di ostacoli di genere nell'accesso al lavoro.

### Composizione personale per sesso

Composizione del Personale per Sesso 01/01/2022	
DONNE	UOMINI
51	21
72	





## 1.3. Analisi di genere

### La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

#### IL CONTESTO INTERNO

Analisi del contesto interno

• Il personale

Iniziative intraprese



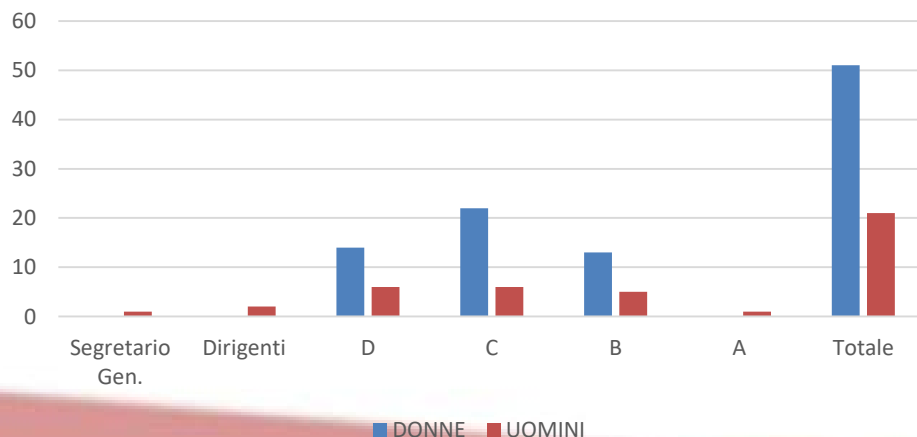
#### Le Politiche di reclutamento e gestione del personale

Non si rilevano preclusioni allo sviluppo di carriera delle donne; infatti analizzando la distribuzione del personale nelle diverse categorie si nota che le donne si trovano in un rapporto di 2,4 : 1 rispetto ai colleghi maschi: la categoria più bassa (A) è a predominanza maschile, nelle categorie medie (B e C) si rispecchia più o meno la superiorità numerica (2,6 : 1 - 3,6: 1), così come nella categoria D (2,3 : 1).

E' da notare che dei cinque funzionari titolari di posizione organizzativa quattro sono donne.

Il rapporto poi si inverte ai massimi livelli, cioè per quanto riguarda la dirigenza, in quanto i Dirigenti ed il Segretario Generale sono tutti di sesso maschile.

**Composizione del personale suddiviso per categoria e genere**



Composizione del personale suddiviso per categoria e genere		
01/01/2022		
CATEGORIA	DONNE	UOMINI
Segretario Gen.	0	1
Dirigenti	0	2
D	14	6
C	22	6
B	13	5
A	0	1
Totale	51	21



## 1.3. Analisi di genere

### La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

Analisi del contesto interno

• Il personale

Iniziative intraprese



#### L'agenda delle Pari Opportunità

Le iniziative generali da adottare per promuovere le pari opportunità devono costituire oggetto di pianificazione, come richiesto dalla norma. Pertanto nel Piano della Performance della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno sono stati introdotti obiettivi collegati alla promozione delle pari opportunità.

Anche nel corso del 2021, l'Ente ha curato nell'ambito della promozione del benessere organizzativo e della prevenzione del disagio lavorativo la rilevazione del livello di benessere organizzativo ed ha provveduto ad individuare dei possibili interventi volti al miglioramento dello stesso.

L'Ente ha approvato il **Regolamento per il telelavoro**, come strumento di conciliazione dei tempi della vita lavorativa e familiare, ed il Piano Triennale delle Azioni Positive.

E' stato altresì introdotto il lavoro agile, come strumento inizialmente emergenziale per far fronte all'esigenza di prevenire il diffondersi del virus Covid 19 e come voluto dal legislatore. L'amministrazione ha dato avvio ad Ottobre 2020 ad un progetto di revisione organizzativa, in ottica di efficientamento e miglioramento dei servizi resi all'utenza, che si incentra sull'introduzione a regime del lavoro agile ed ha adottato il **Regolamento sul lavoro agile**.

## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Le Risorse Economiche

La componente più rilevante tra le fonti di finanziamento degli enti camerali è rappresentata ancora dai proventi derivanti dal diritto annuale; tale voce di ricavo, come noto, ha subito le riduzioni previste dall'articolo 28 del Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90 convertito con modificazioni nella Legge 11 agosto 2014 n. 114 che hanno determinato la riduzione nella misura del 50% rispetto agli importi dovuti per l'annualità 2014. Il "taglio" correlato alle suddette disposizioni, rappresenta 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.

La riforma del sistema camerale, cui è collegata la riduzione del diritto annuale, prevede a regime, che la misura del diritto annuale dovuto da parte di ogni impresa iscritta sia determinata dal Ministro dello Sviluppo Economico, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, sentita l'Unioncamere e le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative a livello nazionale, in base al fabbisogno necessario per l'espletamento dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, determinato dai costi standard che costituiranno il cuore del nuovo sistema, agli ambiti prioritari di intervento individuati per le funzioni promozionali e all'entità delle restanti entrate in relazione al fabbisogno complessivo.

Il percorso delineato non può considerarsi completamente concluso e dunque, anche per l'anno 2022, è prevedibile che il MiSE non disponga alcuna variazione degli importi del Diritto annuale (confermati pertanto come importo base, nella misura dell'anno 2017 - ovvero pari al 50% del 2014), mentre è auspicabile che tale adeguamento intervenga nel corso del periodo di mandato al fine di integrare le risorse finanziarie "caratteristiche e ordinarie" dell'ente.

La Camera già dal 2018 ha stabilito di avvalersi dell'incremento degli importi del diritto annuale nella misura del 20% ai sensi dell'art. 18 co. 10 della legge 580/1993, al fine di attuare concrete politiche a supporto del sistema economico imprenditoriale. Con deliberazione n. 16, adottata in data 26 novembre 2019, il Consiglio camerale ha deciso di avvalersi dell'incremento del 20% anche per il triennio 2020-2022; il MiSE con decreto 23 marzo 2020 ha autorizzato, per il triennio sopra indicato, l'incremento degli importi del diritto annuale per le Camere che avevano deliberato tale scelta; le risorse sono destinate alle seguenti specifiche linee di azione: a) Punto impresa digitale, b) Turismo, c) Formazione lavoro d) Prevenzione crisi di impresa e supporto finanziario, e) Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali.



## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Le Risorse Economiche

Appare evidente che ancora oggi la Camera della Maremma e del Tirreno, come d'altra parte l'intero sistema camerale, non sia riuscita ad attenuare gli effetti negativi conseguenti ai minori ricavi da diritto annuale con nuove e significative fonti di entrata. Le normative di riferimento non ha infatti assegnato nuove risorse agli enti camerali prevedendo tra l'altro che anche l'altra categoria significativa di proventi, rappresentata dai diritti di segreteria, rimanessero sostanzialmente invariati. Nel periodo di riferimento del mandato pertanto le altre fonti di finanziamento sono rappresentate dai contributi per la realizzazione di progetti finanziati dal fondo perequativo Unioncamere e da progetti europei, dai proventi per le locazioni degli immobili camerali oltre che da quelli di natura commerciale.

Gli effetti negativi sui bilanci camerali si sono accentuati nel 2020 e, seppur in misura minore, anche nel corso del 2021, a causa della profonda crisi economica determinata dall'emergenza per la pandemia da Covid-19. La crisi economica implica effetti negativi in tutte le categorie dei proventi correnti dell'ente compresi anche i proventi commerciali ed allo stesso tempo ha determinato maggiori oneri a carico dell'ente collegati al rispetto dei protocolli di sicurezza (dispositivi di protezione, sanificazioni straordinarie ed ordinarie/ vigilanza ecc). Al riguardo il 2022 potrebbe rappresentare invece l'anno della ripresa con conseguenti effetti positivi sia in termini di maggiori ricavi che di minori costi.

Per il 2022 sono confermati i proventi dell'attività dell'organismo di composizione delle crisi da sovra indebitamento ed una componente importante dei proventi correnti sarà rappresentata dai ricavi derivanti dai canoni di locazione degli immobili camerali non utilizzati per attività istituzionali; a tale proposito l'ente, nel 2017, ha avviato un piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare finalizzato ad un più efficiente utilizzo degli stessi. Il piano, non ancora ultimato ed in fase di revisione in base alle mutate situazioni, ha determinato comunque il conseguimento di proventi significativi a seguito di attivazione, tra il 2018 ed il 2019, di contratti di locazione degli immobili a disposizione. Al riguardo la Camera perseguirà su questa linea strategica al fine di mettere a reddito anche quella parte del patrimonio immobiliare che ad oggi non ha potuto trovare la destinazione più adeguata.

E' stata invece ulteriormente differita l'istituzione dell'OCRI, un organismo previsto dal D.Lgs. n.14 del 12 gennaio 2019, che opererà presso le Camere di Commercio con il compito di gestire i procedimenti di allerta (finanziaria) e di assistere gli imprenditori nei procedimenti di composizione assistita della crisi e che potrebbe rappresentare una nuova fonte di proventi di natura commerciale. Relativamente ai diritti di segreteria si segnala che, dopo gli effetti negativi del processo di semplificazione amministrativa e di digitalizzazione dei rapporti con la pubblica amministrazione, e da ultimo dell'emergenza pandemica, i diritti dovrebbero presentare un trend lievemente crescente; in proposito, è doveroso ricordare che il sistema camerale, a margine della riforma, è in attesa dell'emanazione del decreto mediante il quale verranno fissati i criteri di determinazione degli importi unitari dei diritti anche sulla base dei costi standard. Auspicando che il nuovo metodo di determinazione dei diritti possa portare ad un incremento, ancorché non molto significativo, degli introiti derivanti da tale voce, ad oggi la previsione di proventi da diritti di segreteria deriva da una valutazione media dell'andamento delle riscossioni degli ultimi anni.

## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Le Risorse Economiche

L'ente, quindi, vedendo sostanzialmente confermate le categorie dei proventi, ma prevedendone una diminuzione generale e dovendo in ogni caso garantire l'assolvimento delle funzioni istituzionali, ha ancor più la necessità di lavorare in funzione di un contenimento dei costi di funzionamento, con l'obiettivo di reperire quante più risorse possibili da destinare ad interventi a favore delle imprese del territorio; tutto ciò con un occhio attento al mantenimento, nel medio periodo, di una sostenibilità economico-finanziaria che non mini le basi per una sopravvivenza anche nel lungo termine. Il contesto legislativo, tuttavia, 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.

Gli oneri relativi al funzionamento dell'Ente sono infatti già stati oggetto, nel corso degli anni, di interventi di contenimento della spesa derivanti sia da specifiche disposizioni legislative, sia da processi interni di riorganizzazione dei servizi. Ad oggi e nel medio periodo, la struttura e l'organizzazione dell'Ente camerale fanno sì che le spese allocate nei mastri relativi alla spesa per il personale e alle spese di funzionamento non siano ulteriormente comprimibili e rappresentino pertanto i costi fissi nella gestione dell'Ente camerale. In particolare si ricorda che le politiche di contenimento della spesa pubblica attuate negli ultimi anni e confermate con la Legge 160 del 57 dicembre 2019 (finanziaria 2020) 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... Si ricorda inoltre 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; la procedura, che vede l'Ente in causa contro la Presidenza del Consiglio dei Ministri, non è ancora giunta al termine in quanto è stato sollevato dal giudice competente una questione sulla legittimità della norma.

La situazione esposta evidenzia che la mancata piena attuazione della riforma e delle fonti di finanziamento fa sì che l'ente, da alcuni anni, debba garantire l'assolvimento delle proprie funzioni istituzionali con minori proventi della gestione corrente rispetto al fabbisogno presentando conseguentemente risultati della gestione corrente con segno negativo.

In base a quanto rilevato, dunque, in assenza di partite straordinarie allo stato non prevedibili, il pareggio del bilancio deve essere garantito, a norma del regolamento di contabilità di cui al D.P.R. n. 254/2005, mediante l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati (e nei limiti di essi). Ciò nella consapevolezza che la solida struttura patrimoniale e la confortante situazione della liquidità camerale consentono di programmare bilanci in disavanzo senza compromettere l'equilibrio patrimoniale di medio-lungo periodo.

Ulteriore elemento a garanzia in ordine alla solidità della struttura patrimoniale complessiva dell'Ente camerale è rappresentato dal fatto 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).

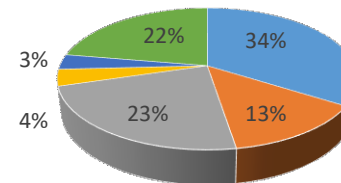
Un cambiamento sostanziale della situazione sopra esposta, nel medio periodo, potrebbe essere garantito soltanto dal buon esito delle programmate dismissioni immobiliari ovvero dalle auspiccate novità legate al completamento della riforma del sistema camerale.

## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

### Stato di Salute Economico-Finanziaria

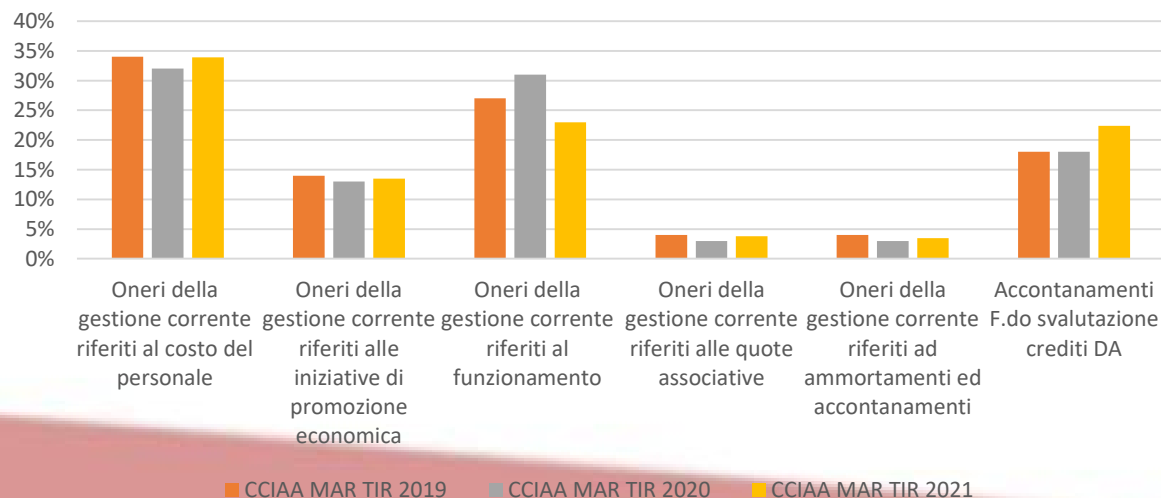
ONERI	CCIAA MAR TIR 2019	CCIAA MAR TIR 2020	CCIAA MAR TIR 2021
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	34%	32%	34%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	14%	13%	13%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	27%	31%	23%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	4%	3%	4%
Oneri della gestione corrente riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti	4%	3%	4%
Accantonamenti F.do svalutazione crediti DA	18%	18%	22%

CCIAA MAR TIR 2021



- Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale
- Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica
- Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento
- Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative
- Oneri della gestione corrente riferiti ad ammortamenti ed accantonamenti
- Accantonamenti F.do svalutazione crediti DA

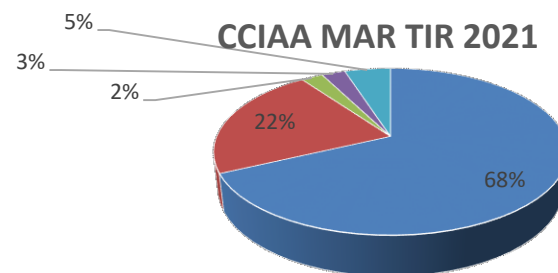
### Composizione Oneri Gestione Corrente anno 2021



## 1.4 Bilancio. Le risorse economiche

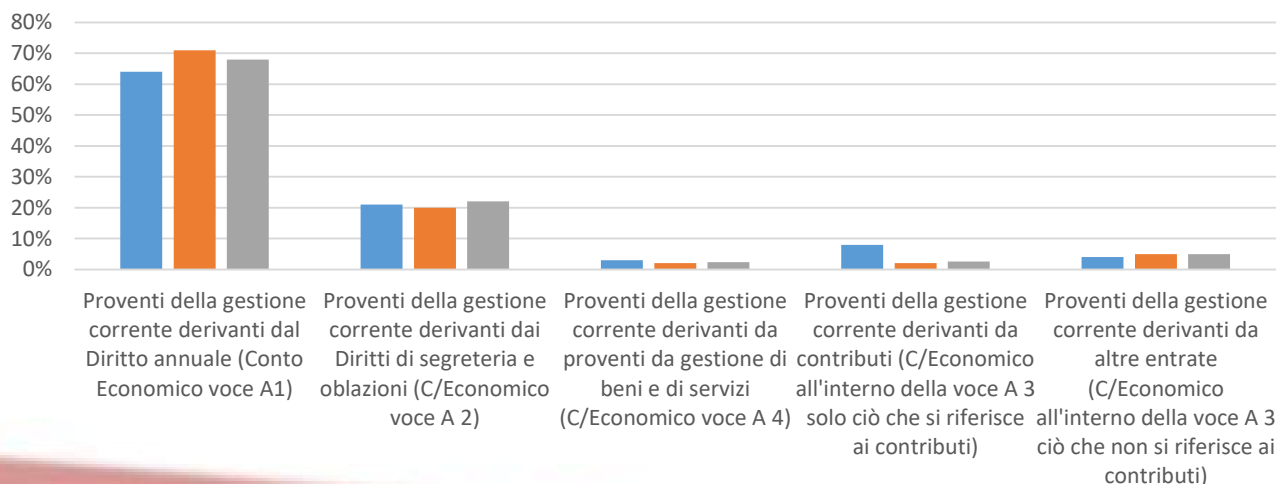
### Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI	CCIAA MAR TIR 2019	CCIAA MAR TIR 2020	CCIAA MAR TIR 2021
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (Conto Economico voce A1)	64%	71%	68%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni (C/Economico voce A 2)	21%	20%	22%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi (C/Economico voce A 4)	3%	2%	2%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi (C/Economico all'interno della voce A 3 solo ciò che si riferisce ai contributi)	8%	2%	3%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate (C/Economico all'interno della voce A 3 ciò che non si riferisce ai contributi)	4%	5%	5%



- Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale (Conto Economico voce A1)
- Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni (C/Economico voce A 2)
- Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi (C/Economico voce A 4)
- Proventi della gestione corrente derivanti da contributi (C/Economico all'interno della voce A 3 solo ciò che si riferisce ai contributi)
- Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate (C/Economico all'interno della voce A 3 ciò che non si riferisce ai contributi)

### Proventi Gestione Corrente anno 2021



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

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 2022 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



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

Il quadro normativo del 2021 è costituito in gran parte da provvedimenti volti a gestire e a contenere l'emergenza epidemiologica in atto. Il legislatore, in particolare, ha avuto cura di disciplinare il lavoro pubblico e privato e il sostegno alle imprese in riferimento alle esigenze connesse al COVID 19.

Il Decreto Legge n. 41 del 22 marzo 2021, cosiddetto "Decreto Sostegni", convertito con modificazioni dalla [Legge 21 maggio 2021, n. 69](#), ha introdotto misure urgenti per il rafforzamento delle imprese, per il lavoro, per la salute, per il contrasto alla povertà ed il potenziamento delle attività scolastiche. Esse riguardano in particolare i seguenti ambiti: lavoratori fragili, tutela delle persone con disabilità, scuola, università e ricerca, sostegno economico alle imprese e agli operatori del terzo settore, con la previsione di un contributo a fondo perduto per determinati aventi diritto; cultura e spettacolo, mostre e musei, matrimoni ed eventi privati, attività commerciali o di ristorazione nei centri storici, agricoltura, pesca e acquacoltura. Per quanto riguarda il lavoro ed il contrasto alla povertà, il Decreto Legge n. 41 del 2021 ha previsto: il blocco dei licenziamenti fino al 30 giugno 2021; la proroga della Cassa Integrazione Guadagni; l'attribuzione di indennità a determinate categorie di lavoratori; il rifinanziamento del fondo per il Reddito di Cittadinanza; il rinnovo, per ulteriori tre mensilità, del Reddito di Emergenza e l'ampliamento dei potenziali beneficiari; l'aumento di 100 milioni di euro del Fondo straordinario per il sostegno degli enti del terzo settore.

Con il Decreto Legge n. 44 del 1° aprile 2021, convertito con modificazioni dalla [Legge 28 maggio 2021, n. 76](#), concernente "Misure urgenti per il contenimento dell'epidemia da COVID-19, in materia di vaccinazioni anti SARS-CoV-2, di giustizia e di concorsi pubblici.", sono state dettate norme specifiche in materia di concorsi pubblici. In particolare, a decorrere dal 3 maggio 2021, è stato consentito lo svolgimento delle procedure selettive in presenza dei concorsi banditi dalle pubbliche amministrazioni nel rispetto di linee guida validate dal Comitato tecnico-scientifico costituito presso il Dipartimento della protezione civile della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Per i concorsi che sono stati banditi successivamente all'entrata in vigore del Decreto Legge n. 44/2021, è stato previsto che le prove dovessero svolgersi secondo modalità semplificate, specificamente disciplinate, garantendo comunque il profilo comparativo delle stesse.

Con la Legge 6 maggio 2021, n. 61 di "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 13 marzo 2021, n. 30, recante misure urgenti per fronteggiare la diffusione del COVID-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena", sono state apportate diverse modifiche al [D.L. 13 marzo 2021, n. 30](#) sia in tema di congedi per i genitori lavoratori dipendenti, sia relativamente allo smartworking.

Con la Legge 17 giugno 2021, n. 87, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 22 aprile 2021, n. 52, recante misure urgenti per la graduale ripresa delle attività economiche e sociali nel rispetto delle esigenze di contenimento della diffusione dell'epidemia da COVID-19", c.d. [Decreto Riaperture](#), è stato abrogato il D.L. 30 aprile 2021, n. 56 intervenuto sulla disciplina dello smartworking nella P.A., con assorbimento delle relative disposizioni nel testo del Decreto Riaperture convertito in legge.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

Nel pubblico impiego, sono state confermate le previsioni che già erano state introdotte dal [D.L. 30 aprile 2021, n. 56](#), in modifica dell'art. 263 del D.L. 19 maggio 2020, n.34 (convertito con modificazioni in L. 17 luglio 2020, n. 77). Di conseguenza, è stato previsto che le Amministrazioni Pubbliche, fino alla definizione della disciplina del lavoro agile da parte dei contratti collettivi (ove previsti), vale a dire fino al 31 dicembre 2021, devono organizzare il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità dell'orario di lavoro, rivedendone l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata con l'utenza, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza, applicando lo smartworking con le misure semplificate di cui al comma 1, lett. b) dell'art. 87, del D.L. 17 marzo 2020, n. 18 (convertito con modificazioni in L. 24 aprile 2020, n. 27) – pertanto prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della L. 22 maggio 2017, n. 81, comunque, a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti ai cittadini e alle imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente. Inoltre, sono state introdotte una serie di misure, in tema di promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche.

Il Decreto Sostegni Bis, [D.L. 25 maggio 2021, n. 73](#), recante misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi territoriali, convertito dalla Legge 23 luglio 2021, n. 106, ha assorbito le misure introdotte dal Decreto Legge 30 giugno 2021, n. 99, che è stato abrogato contestualmente all'entrata in vigore della legge di conversione. Le principali novità riguardano: i trattamenti di integrazione salariale; l'ampliamento della durata dei contratti a tempo determinato; la previsione di stanziamenti per le aree di crisi industriale complessa; le misure di sostegno alle imprese e agli enti del terzo settore e le agevolazioni per il settore del lavoro agricolo e dell'ambito creativo, culturale e dello spettacolo.

Con la [Legge 6 agosto 2021, n. 113](#) è stato convertito in legge il [decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80](#), cosiddetto Decreto Reclutamento. La legge di conversione, pur apportando numerose modifiche, ha confermato l'impianto del decreto-legge, nel senso dello snellimento e velocizzazione delle procedure per l'assunzione del personale e dei dirigenti delle pubbliche amministrazioni. Tra le maggiori novità vi sono: l'attuazione del Portale unico del reclutamento nelle pubbliche amministrazioni, la possibilità per gli enti locali di gestire i concorsi attraverso selezioni uniche, l'accentuazione della valutazione delle competenze e delle esperienze nell'ambito delle prove concorsuali, l'accentuazione delle procedure volte alla stabilizzazione del personale. La finalità essenziale della normativa è di rispondere al fabbisogno di personale delle pubbliche amministrazioni, sia per coprire i posti lasciati vacanti da decenni di blocco del turn-over del personale pubblico, sia per rispondere alle necessità individuate nel Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), in modo rapido ed efficiente.

### Il quadro normativo

Viene modificata la disciplina generale del rapporto di lavoro delle pubbliche amministrazioni in relazione alle aree funzionali (aggiungendone una ulteriore, relativa al personale di elevata qualificazione) e alla progressione di carriera tra le aree. Per la progressione all'interno della stessa area (cd. orizzontale) viene confermato il principio della selettività con l'attribuzione in fasce di merito, specificando che le modalità devono essere stabilite dalla contrattazione collettiva. Quanto alla progressione tra diverse aree (cd. verticale), ove in passato era previsto il concorso pubblico, con una possibile riserva fino al 50% dei posti da destinare al personale interno, viene confermata la disciplina introdotta dal decreto-legge, per cui, fatta salva una riserva di almeno il 50% delle posizioni disponibili destinata all'accesso dall'esterno, le progressioni fra le aree avvengono tramite "procedura comparativa", basata sulla valutazione positiva conseguita dal dipendente negli ultimi tre anni di servizio, sull'assenza di provvedimenti disciplinari, sul possesso di titoli e competenze professionali e di studio ulteriori rispetto a quelli previsti per l'accesso all'area, nonché sul numero e sulla tipologia degli incarichi rivestiti.

Il **Decreto-Legge 30 Giugno 2021, n. 99**, c.d. **Decreto Lavoro e Imprese**, recante "*Misure urgenti in materia fiscale, di tutela del lavoro, dei consumatori e di sostegno alle imprese*", ha previsto la proroga fino al 31 ottobre 2021 degli ammortizzatori sociali emergenziali nonché del divieto di licenziamento per il settore della moda e del tessile allargato. Invece, per i settori nei quali è superato, a decorrere dal 1° Luglio 2021, il divieto di licenziamento, il Decreto stabilisce che le imprese, che non possono fruire dei trattamenti di integrazione salariale di cui alla disciplina ordinaria, possano farlo in deroga per 13 settimane fino al 31 dicembre 2021 con conseguente divieto di licenziare, qualora se ne avvalgano. Tra le ulteriori misure previste dal Decreto Lavoro e Imprese e finalizzate a contrastare gli effetti dell'emergenza COVID-19, si segnalano inoltre le seguenti: l'istituzione di un Fondo per il finanziamento delle attività di formazione dei lavoratori in Cassa integrazione guadagni (CIG) e Nuova assicurazione sociale per l'impiego (NASPI); il rifinanziamento della c.d. "Nuova Sabatini", finalizzato al sostegno di investimenti produttivi delle piccole e medie imprese per acquisto di beni strumentali.

Con il **D.L. 21 settembre 2021, n. 127**, il Governo ha esteso a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni l'obbligo di possedere e di esibire, per l'accesso al luogo di lavoro, la certificazione verde COVID-19 (il cosiddetto green pass), escludendo da tale obbligo i soli soggetti esentati dalla campagna vaccinale per motivi sanitari. In questo contesto, per fornire a tutte le pubbliche amministrazioni una cornice omogenea di condotte e di risorse strumentali attraverso le quali dare piena attuazione al rientro in presenza, a livello interministeriale, sono state elaborate specifiche linee guida per regolamentare il rientro dei dipendenti pubblici.





## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri adottato su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e firmato il 23 settembre 2021, è stato stabilito che, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni è soltanto quella svolta in presenza. Si torna, pertanto, al regime previgente all'epidemia pandemica, disciplinato dalla legge 22 maggio 2017, n. 81, recante "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato" (la c.d. Legge Madia), così come modificata dai successivi provvedimenti normativi.

Passando ora all'analisi di altri settori di interesse per l'attività camerale, viene in rilievo il Decreto Legge 24 agosto 2021, n. 118, con cui il legislatore ha introdotto nuove misure di supporto alle imprese per consentire loro di contenere e superare gli effetti negativi derivanti dall'emergenza epidemiologica da SARS-CoV2. È stata infatti avvertita l'urgenza non solo di prevedere strumenti che incentivino le imprese ad individuare alternative percorribili ai fini della ristrutturazione o del risanamento aziendale, ma anche di intervenire sugli istituti di soluzione concordata della crisi per agevolare l'accesso alle procedure alternative rispetto al fallimento. Le novità hanno in particolare riguardato il differimento e l'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel [D.lgs. 12 gennaio 2019 n. 14](#) (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), nonché l'introduzione della procedura negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, per lo svolgimento della quale sono state attribuite competenze specifiche anche alle Camere di Commercio.

Quanto alla materia degli appalti, si segnala in particolare, che il 1° giugno 2021 è entrato in vigore il D.L. 31 maggio 2021 n. 77 rubricato "Governance del Piano nazionale di rilancio e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure", convertito con modificazioni dalla Legge 29 luglio 2021 n. 108 (c.d. Decreto Semplificazioni bis). Il nuovo decreto legge è suddiviso in due parti. La prima parte è dedicata alla governance degli interventi del PNRR ed è volta a regolare il sistema di coordinamento, gestione, attuazione, monitoraggio e controllo di tali interventi, nonché alla definizione di poteri sostitutivi, in caso di mancato rispetto da parte degli enti locali degli obblighi e degli impegni finalizzati all'attuazione del PNRR, delle procedure per il superamento del dissenso e di quelle relative alla gestione finanziaria delle risorse. La seconda parte riguarda, invece, le disposizioni di accelerazione e snellimento delle procedure e di rafforzamento della capacità amministrativa. Lo scopo del decreto è quello di approntare gli strumenti necessari al fine di realizzare nuovi interventi strategici e per fare questo il legislatore ha individuato un apparato costituito da soggetti qualificati che avranno il compito di allocare le risorse, superando l'inerzia della pubblica amministrazione. Con il decreto legge è stato inoltre disposto il consolidamento di alcune disposizioni derogatorie già in vigore da un anno. ' del 12 ottobre 2021 il D.P.C.M. con [le linee guida relative all'obbligo di possesso e di esibizione della certificazione verde COVID-19](#) da parte del personale delle pubbliche amministrazioni, a decorrere dal 15 ottobre 2021.



## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

### Il quadro normativo

Il D. Lgs. 8 novembre 2021, n. 183, recante “Recepimento della direttiva (UE) 2019/1151 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, recante modifica della direttiva (UE) 2017/1132 per quanto concerne l'uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario”, ha previsto che l'atto costitutivo delle società a responsabilità limitata e delle società a responsabilità limitata semplificata aventi sede in Italia e con capitale versato mediante conferimenti in denaro, può essere ricevuto dal notaio, per atto pubblico informatico, con la partecipazione in videoconferenza delle parti richiedenti o di alcune di esse. Gli atti sono ricevuti mediante l'utilizzo di una piattaforma telematica predisposta e gestita dal Consiglio nazionale del notariato.

La piattaforma telematica è strutturata in modo da consentire l'accertamento dell'identità dei videopartecipanti, la verifica dei certificati di firma utilizzati, la visualizzazione dell'atto da sottoscrivere e l'apposizione della sottoscrizione dell'atto pubblico digitale da parte di tutti i firmatari.

Il D.L. n. 172 del 26 novembre 2021, recante “Misure urgenti per il contenimento dell'epidemia da COVID-19 e per lo svolgimento in sicurezza delle attività economiche e sociali”, ha previsto l'estensione dell'obbligo di vaccinazione ed ha introdotto delle conseguenze sanzionatorie per il caso di inadempimento. E' stata stabilita altresì la riduzione della validità del certificato verde Covid-19 generato dal completamento del ciclo primario di vaccinazione (o della somministrazione della dose di richiamo). E' stato introdotto l'ampliamento del novero di attività (o mezzi di trasporto) per accedere al quale sono richieste le certificazioni verdi ed ancora in tema di certificazioni verdi, una 'differenziazione' di loro effetti, a seconda che i certificati conseguano ad avvenuta vaccinazione o guarigione, ovvero a test, nelle zone gialle o arancioni, a decorrere dal 29 novembre 2021. E' stato previsto che nelle zone bianche per il periodo 6 dicembre 2021-15 gennaio 2022, possano essere svolte attività e fruiti servizi per i quali nelle zone gialle siano previste limitazioni.

Con il D.L. 24 dicembre 2021 n.22, recante “Proroga dello stato di emergenza nazionale e ulteriori misure per il contenimento della diffusione dell'epidemia da Covid 19”, è stato ulteriormente prorogato lo stato di emergenza dichiarato con la deliberazione del Consiglio dei ministri del 31 gennaio 2020 fino al 31 marzo 2022. Sono stati introdotti obblighi in materia di mascherine ed ulteriori limitazioni per lo svolgimento di determinati eventi, è stato esteso il green pass rafforzato ed stata ridotta ulteriormente la durata del green pass vaccinale. La Legge 30 dicembre 2021 n. 234, recante “Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024”, che entra in vigore il 1° gennaio 2022, contiene numerose per le imprese, tra le quali: rifinanziamento della Nuova Sabatini, prolungamento dei bonus legati a Transizione 4.0, proroga delle detrazioni per Bonus e Superbonus edilizi, Nuove aliquote IRPEF per la tassazione dei redditi, abolizione dell'Irap per le imprese individuali e professionisti, un fondo aggiuntivo per contrastare il caro-bollette, pari a 3,8 miliardi. In materia giuslavoristica, la Legge di Bilancio 2022 prevede inoltre: ammortizzatori sociali, incentivi all'occupazione, sostegno all'occupazione femminile, misure contro le delocalizzazioni.

Il D.L. 31 dicembre 2021, n. 228, recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”, c.d. Decreto Milleproroghe, ha introdotto proroghe dei termini nei seguenti ambiti di interesse: per le assunzioni nelle Pubbliche Amministrazioni, per lo svolgimento delle assemblee societarie con modalità di collegamento a distanza, per l'avvio dell'operatività del RUNTS (Registro unico Nazionale Terzo settore), relativamente al Fondo Nuove Competenze, nonché in materia di giustizia civile, penale, amministrativa, contabile e tributaria.



## 2. 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**

La ripresa economica globale si è rafforzata a partire dall'inizio del 2021, con maggiore intensità a partire dai mesi primaverili, grazie al progredire delle campagne vaccinali contro il Covid-19 e alla rimozione di gran parte delle restrizioni sociali, soprattutto nei Paesi avanzati. Nel complesso la rinnovata vivacità della domanda globale ha sostenuto l'aumento degli scambi commerciali internazionali nella prima metà dell'anno, innescando al contempo sostenute pressioni al rialzo sui prezzi delle materie prime e dei prodotti intermedi, ulteriormente amplificate dalle strozzature all'offerta che la crisi ha prodotto danneggiando le catene internazionali di approvvigionamento.

(Fonte MEF - "Nota di aggiornamento al DEF 2021").

#### **IL CONTESTO NAZIONALE**

Nella prima parte del 2021 l'economia italiana ha sperimentato una fase di ripresa, iniziata nel primo trimestre e rafforzatasi in misura significativa nel secondo. L'entrata a regime della campagna di immunizzazione, favorendo il graduale miglioramento del contesto epidemiologico, ha permesso la graduale rimozione delle restrizioni a beneficio principalmente dei servizi. A partire dai mesi primaverili, l'accresciuta mobilità individuale e il recupero della domanda interna hanno contribuito al miglioramento del quadro macroeconomico, sostenendo il rafforzamento della dinamica del PIL.

Nel primo semestre del 2021 l'economia italiana è stata interessata da un recupero dell'attività economica superiore rispetto a quanto prospettato nel DEF. Nel primo trimestre il PIL ha osservato una lieve ripresa (0,2 per cento t/t) nonostante le restrizioni alla mobilità fossero ancora elevate. Nel secondo trimestre, il dispiegarsi degli effetti della campagna vaccinale e il venir meno delle misure di restrizione ha indotto una marcata accelerazione del PIL (2,7 per cento t/t), che è arrivato a collocarsi 3,8 punti al di sotto dei livelli pre-crisi. La crescita è stata sostenuta dalla domanda interna al netto delle scorte, il cui contributo è risultato particolarmente significativo nel secondo trimestre.

(Fonte MEF - "Nota di aggiornamento al DEF 2021").

## 3. PIANIFICAZIONE

### 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.

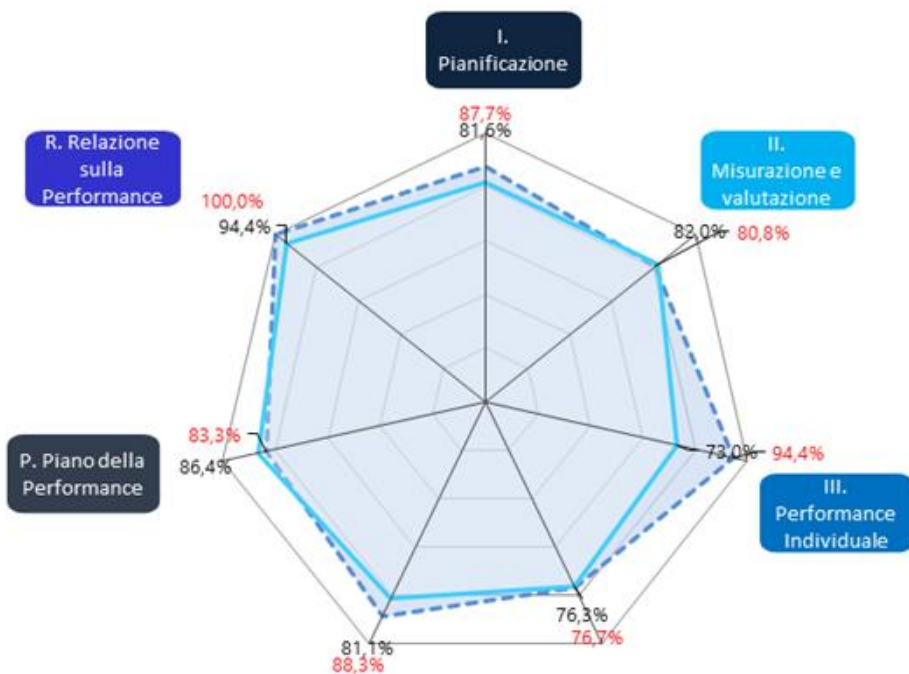
Il secondo livello della performance verrà approfondito nella presente sezione come puntuale articolazione dell' **Albero della Performance**.

### 3. PIANIFICAZIONE

#### Il Check della performance

In riferimento all'anno 2020, l'Organismo Indipendente di Valutazione, in accordo con il Segretario Generale e con il supporto tecnico del controllo di gestione dell'Ente camerale, ha utilizzato, per la stesura della Relazione, il tool che Unioncamere ha messo a punto nell'ambito di un progetto di sviluppo del ciclo della performance degli enti camerali e degli strumenti e adempimenti previsti per gli Organismi Indipendenti di Valutazione ed ha pertanto fatto riferimento alle Linee guida in materia emanate da Unioncamere nel mese di Marzo in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Tali linee guida forniscono indicazioni per valutare lo stato del Ciclo della performance, poggiando su uno schema strutturato di analisi riguardante sia le fasi del processo sia i documenti che ne originano e sono il frutto di un tavolo di lavoro con il supporto di un gruppo di OIV, tra cui quello della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno.



Ambiti di misurazione	Punteggio CC MAR TIR	Media Nazionale
I Pianificazione	87,7%	81,6%
II Misurazione e Valutazione	80,8%	82,0%
III Performance Individuale	94,4%	73,0%
IV Rendicontazione	76,7%	76,3%
SMVP	88,3%	81,1%
P Piano della Performance	83,3%	86,4%
R Relazione della Performance	100,0%	94,4%
	<b>87,3%</b>	<b>82,1%</b>

## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.1 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.

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - La Vision

In linea con quanto espresso dalla Mission istituzionale e di Mandato, la CCIAA della Maremma e del Tirreno presenta la seguente Vision: «**THINK SMALL DO SOMETHING GREAT**»

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - 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.



## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - 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 2022-2026, 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 2021 ed, in seguito, nella RPP per il 2022.

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>



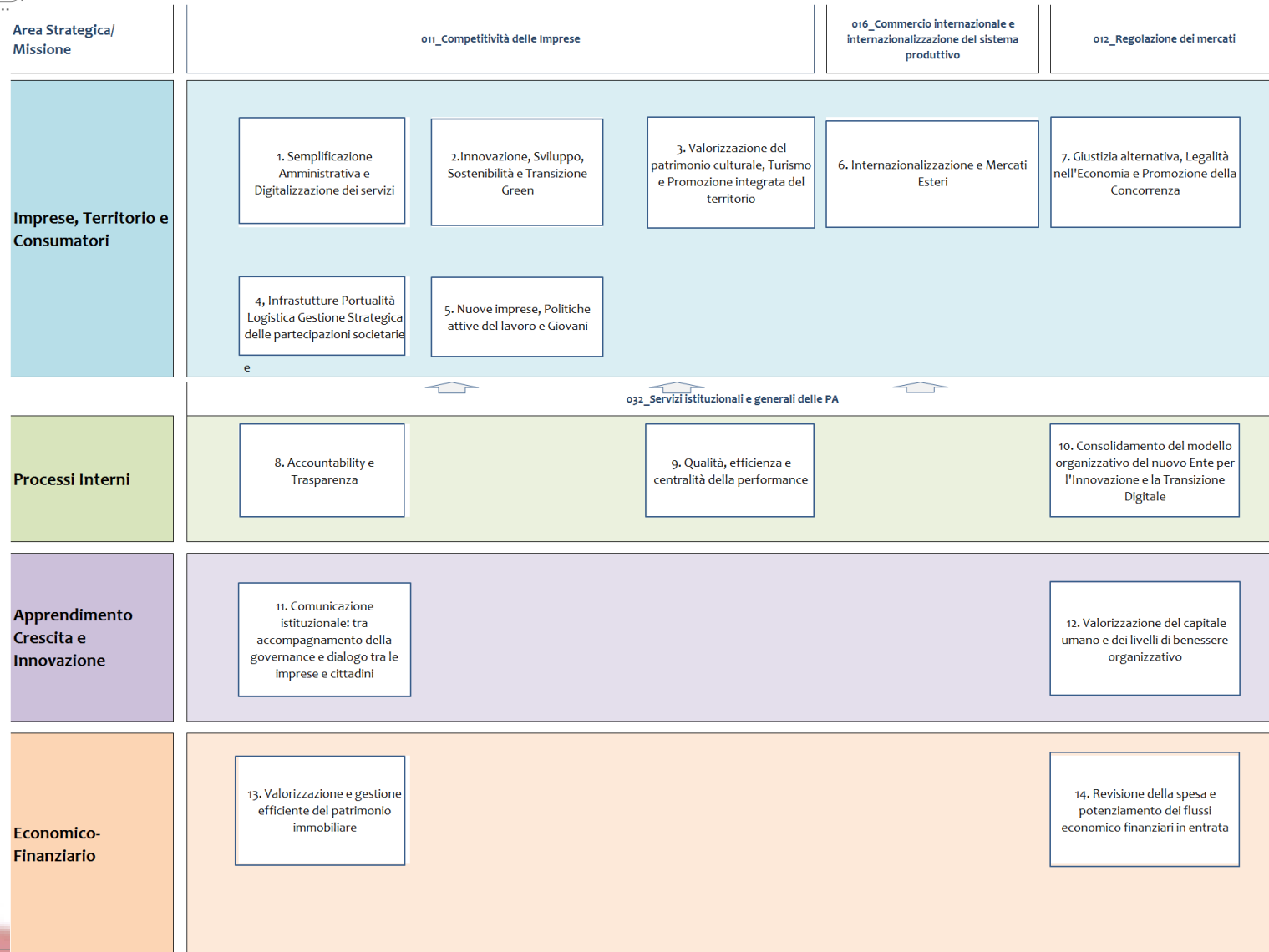
# 3. PIANIFICAZIONE

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici - La Mappa Strategica

**Vision**

«THINK SMALL DO SOMETHING GREAT»

Le prospettive della performance



### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

#### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto strategico

CRUSCOTTO STRATEGICO							
<b>011_Compattività delle Imprese</b>							
<b>1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Owner</b>
Azioni per aumentare la certezza dei dati ed il valore delle informazioni economiche		Annuale	Annuale	Annuale	Annuale	Annuale	S.Anagrafico Certificativo
Percentuale di servizi "Full Digital" (n. servizi interamente online, integrati e full digital / n. totale servizi erogati) - rif. Pareto		≥ 73%	≥ 73%	≥ 75%	≥ 75%	≥ 80%	S.Innovazione Digitalizzazione
<b>2. Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Owner</b>
n° soggetti coinvolti in attività e servizi legati all'innovazione, sviluppo e sostenibilità (anno x)/n° soggetti coinvolti in attività e servizi legati all'innovazione, sviluppo e sostenibilità (anno x-1)		Anno di rilevazione	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	S.promozione Sviluppo Economico
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative		≥ 80%	≥ 82%	≥ 85%	≥ 87%	≥ 90%	S.promozione Sviluppo Economico
<b>3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>Owner</b>
n° iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale annox /n° iniziative legate alla valorizzazione del patrimonio culturale annox-1		≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	S.Segreteria Generale
Biblioteca storica/giuridica: n° accessi anno x/n° accessi anno x-1		≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	S.Segreteria Generale
Grado di soddisfazione degli utenti che accedono alla Biblioteca Storica/giuridica		≥ Medio	≥ Medio	≥ Medio	≥ Medio	≥ Medio	S.Segreteria Generale
N° soggetti coinvolti in attività e servizi legati al turismo ed alla valorizzazione integrata del territorio (anno x)/n° soggetti coinvolti in attività e servizi legati al turismo ed alla valorizzazione integrata del territorio (anno x-1)		Anno di rilevazione	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	S.promozione Sviluppo Economico
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative		≥ 80%	≥ 82%	≥ 85%	≥ 87%	≥ 90%	S.promozione Sviluppo Economico

**Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto Strategico**

4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Creazione e partecipazione tavoli di sviluppo		>1	>1	>1	>2	>2	S.Segreteria Generale
Azioni poste in essere per la gestione strategica di Infrastrutture Portualità Logistica: N° azioni realizzate/N°azioni effettive		90%	90%	90%	95%	95%	S.Segreteria Generale
5. Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
N°soggetti coinvolte in attività e servizi legati alla cultura d'impresa e orientamento lavoro (anno x)/n° soggetti coinvolte in attività e servizi legati alla cultura d'impresa e orientamento lavoro (anno x-1)		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1	≥1	S.promozione Sviluppo Economico
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative		≥80%	≥82%	≥85%	≥87%	≥90%	S.promozione Sviluppo Economico
<b>016_Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>							
6. Internazionalizzazione e Mercati Esteri	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
N° imprese coinvolte in attività e servizi di ambito internazionale (anno x)/n° imprese coinvolte in attività e servizi di ambito internazionale (anno x-1)		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1	≥1	S.promozione Sviluppo Economico
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction da parte dei destinatari delle iniziative		≥80%	≥82%	≥85%	≥87%	≥90%	S.promozione Sviluppo Economico

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto strategico

012_Regolazione dei mercati							
7. Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Ricognizione della presenza di clausole compromissorie a favore della camera di commercio nelle società iscritte dalla costituzione del nuovo ente camerale: n°statuti di società iscritte al R.I. 2022 - 2026 con clausole compromissorie/N° statuti soc. iscritte al R.I. 2022 - 2026		100%	100%	100%	100%	100%	Legale
N. azioni o iniziative finalizzate alla valorizzazione del ruolo dell'Ente nell'ambito della regolazione del mercato (anno x)/N. azioni o iniziative finalizzate alla valorizzazione del ruolo dell'Ente nell'ambito della regolazione del mercato (anno x-1)		Anno di rilevazione	≥1	≥1	≥1	≥1	S.Regolazione Mercato Tutela Consumatore
Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction dei punti di ascolto ed assistenza per l'utenza (Sportello di primo orientamento, Sportello sicurezza ed etichettatura ed OCCS)		≥ 80%	≥ 82%	≥ 85%	≥ 87%	≥90%	S.Regolazione Mercato Tutela Consumatore

#### 032\_Servizi istituzionali e generali delle PA

8. Accountability e Trasparenza	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Assenza di segnalazioni illeciti/eventi corruttivi (PTPCT)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	S.Staff
N istanze accesso civico anno x/N istanze accesso civico anno x-1		<=1	<=1	<=1	<=1	<=1	S.Segreteria Generale
Incrementare il grado di trasparenza dell'amministrazione (Indice composto che esprime il livello di trasparenza dell'ente sulla base delle valutazioni dell'OIV)		≥ 90%	≥ 90%	≥ 92%	≥ 92%	≥ 95%	S.Segreteria Generale

## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

#### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto Strategico

9. Qualità, efficienza e centralità della performance	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
N. atti deliberativi gestiti nel rispetto dei termini imposti dalla normativa e dalle disposizioni interne / N. totale degli atti deliberativi		95%	95%	98%	98%	100%	S.Segreteria Generale
Tempi medi di lavorazione delle pratiche RI anno x al netto della sospensione		<2	1,45	1,45	1,45	1,45	S Anagrafico Certificativo
Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg		98%	98%	98%	98%	98%	S Anagrafico Certificativo
Tempo medio di sospensione delle pratiche telematiche da parte del servizio R.I.		<5	4,5	4,5	4,5	4,5	S Anagrafico Certificativo
Tempo medio di lavorazione delle pratiche RI		<6	5,0	5	5	5	S Anagrafico Certificativo
Tempestività dei pagamenti: tempi medi di lavorazione delle fatture passive		18	18	16	16	15	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni
Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni		91%	92%	93%	94%	95%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni
N° obiettivi soggetti a modifica in itinere / n° obiettivi programmati ex ante		< 20%	< 20%	< 18%	< 18%	< 18%	S. Staff
Indicatore sintetico esprime il grado medio di soddisfazione rilevata da indagini di customer satisfaction da parte dei diversi servizi camerali NOTA: valore medio rilevato dal valore consuntivo trasmesso da ciascun servizio della CCIAA che, operante in front office, rileva la qualità percepita tramite customer		≥ medio	≥ medio	≥ medio	≥ medio	≥ medio	S. Staff
Indicatore annuale di tempestività dei pagamenti art. 33 D.Lgs 33/2013 e art. 9 DPCM 22/09/2014 (Σ, per ciascuna fattura per transazione commerciale, dei gg intercorrenti tra scadenza e pagamento moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla Σ degli importi pagati nel periodo - esprime il ritardo medio di pagamento ponderato in base all'importo delle fatture)		ITP < -10	ITP < -10	ITP < -15	ITP < -15	ITP < -15	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni



### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

#### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto Strategico

10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Incremento efficienza/efficacia processi mappati progetto lean organization: monitoraggio costante degli indicatori		Annuale	Annuale	Annuale	Annuale	Annuale	Staff
Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o lavoro agile (rif. Pareto): n° dip in lavoro agile/telelavoro/N° dipendenti		≥15%	≥15%	≥15%	≥15%	≥15%	Staff
Grado di copertura (strumenti ed interventi formativi) del processo di digitalizzazione interna		85%	88%	92%	96%	100%	S.Innovazione Digitalizzazione
11. Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e cittadini	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
N°uscite stampa istituzionali politiche		8	9	10	11	12	S.Segreteria Generale
N°iscrizioni Newsletter anno x/N°iscrizioni Newsletter anno x-1		>1	>1	>1	>1	>1	S.Segreteria Generale
Crescita qualitativa social: N° followers anno x/N° followers anno x-1		>1	>1	>1	>1	>1	S.Segreteria Generale
12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x/Ore medie di formazione del personale a tempo indeterminato anno x-1		≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	S. Staff
Livello di benessere organizzativo anno x/Livello di benessere organizzativo anno x-1		≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	S.Staff



### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici

#### Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – Il Cruscotto Strategico

13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Revisione e attuazione del Piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare: azioni realizzate anno "n" / azioni programmate anno "n"		Anno di rilevazione (revisione piano)	90%	90%	90%	90%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni
Grado di realizzazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili destinati alla resa diretta di servizi: Lavori realizzati / Lavori programmati		90%	90%	90%	90%	90%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni
14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Owner
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale x / Dovuto per Diritto Annuale x		69%	69%	70%	70%	71%	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni
Riduzione incidenza costi per consumi intermedi su totale proventi : (costi / proventi anno x) / (costi / proventi anno x-1)		≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni
Riscossione dei crediti non tributari (Crediti anni precedenti a bilancio anno x / Crediti anni precedenti a bilancio anno x-1)		≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	S.Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoni



### 3. PIANIFICAZIONE

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici. La programmazione economica per obiettivi strategici

011_Compattività delle Imprese						
Obiettivi strategici	Programma di intervento	Benefici Attesi	Risorse Economiche	Azioni/Interventi	Strutture Coinvolte	Indicatori
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei servizi	Continuare gli interventi di miglioramento della qualità delle informazioni contenute nel Registro Imprese e della pubblicità legale del registro imprese	Miglioramento della qualità delle informazioni e incremento dell'efficienza - Rafforzamento della pubblicità legale del registro imprese	800,00	Continuazione verifica dinamica di agente di commercio	Servizi Anagrafico Certificativi	al 31/12/2022: n. imprese revisionate/n. imprese soggette a revisione
	Continuare ed intensificare la semplificazione delle procedure amministrative di cancellazione dal registro imprese delle imprese non operative	Semplificazione del procedimento amministrativo con risparmi temporali per le imprese. Maggiore tempestività informazioni registro imprese		Cancellazione d'ufficio società di persone ai sensi dpr 247, con provvedimento del Conservatore	Servizi Anagrafico Certificativi	n. cancellazioni effettuate /n. società da cancellare
				Scioglimento e cancellazione d'ufficio società di capitali senza liquidazione ex art. 40 comma 2 legge 120/2020	Servizi Anagrafico Certificativi	n. cancellazioni effettuate /n. società da cancellare
				Iscrizioni d'ufficio ex art. 2190 c.c. con provv. del Conservatore	Servizi Anagrafico Certificativi	n. iscrizioni d'ufficio effettuate /n. posizioni da iscrivere
	Consolidamento della centralità del Registro delle imprese come strumento per la conoscenza e la trasparenza del mercato	Consolidamento del ruolo strategico del registro imprese		Assistenza e Consulenza nella predisposizione delle pratiche inerenti i contratti di rete	Assistenza e Consulenza nella predisposizione delle pratiche telematiche con nuovo software DIRE	Servizi Anagrafico Certificativi
			Servizi Anagrafico Certificativi			n. di richieste di assistenza ricevute /n. di assistenza fornita
	Attuazione delle disposizioni finalizzate a favorire l'utilizzo del domicilio digitale tra pubbliche amministrazioni e imprese	Implementare l'utilizzo del domicilio digitale nei rapporti tra pubbliche amministrazioni e imprese	253.170,00	Incrementare il ricorso degli utenti al servizio pagoPAonline	S. Innovazione e Digitalizzazione	N. pec invalide cancellate entro il 31/12/2022 e n. domicilii digitali assegnati /N. pec invalide individuate fino al 31/10/2022
	Servizi digitali per le imprese	Favorire la digitalizzazione delle imprese anche attraverso un più efficiente utilizzo dello strumento di pagamento PagoPA Valorizzazione dei servizi innovativi digitali del sistema camerale e propensione a servizi full/digital				Formazione, informazione sui servizi disponibili e ampliamento continuo delle loro funzionalità
	Consolidamento della digitalizzazione delle procedure di arbitrato e di mediazione	Arbitrato: i) riduzione del carico dei fascicoli cartacei da conservare; ii) miglioramento nella gestione delle udienze grazie all' uso di nuove piattaforme più evolute (es. zoom).	-	Arbitrato: implementare la digitalizzazione del servizio e divulgazione dello stesso.	Uff. Legale/ S. Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore	Arbitrato: i) corso su piattaforme digitali per le addette [entro il 31/12/2022]; ii) formazione e informazione sulla digitalizzazione del servizio [n. 3 inserzioni pubblicitarie sui social e informazioni agli ordini professionali].
	Digitalizzazione dei certificati per l'estero	Semplificazione nelle procedure certificative per l'estero	-	Introduzione della procedura della "Stampa in azienda"	S. Promozione e Sviluppo Economico	Avvio della procedura di stampa in azienda dei certificati d'origine



**3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici. La programmazione economica per obiettivi strategici**

<b>2. Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green</b>	<b>L'economia circolare per uno sviluppo sostenibile ed innovativo</b>	Elevare il grado di consapevolezza e conoscenza delle imprese sul tema dell'economia circolare per uno sviluppo sostenibile ed innovativo	<b>161.900</b>	Azioni per la diffusione e la sensibilizzazione sul tema dell'economia circolare	S. Promozione e Sviluppo Economico	realizzazione di un numero minimo di iniziative
	<b>Blue e green economy quale valore innovativo e sostenibile per il territorio</b>	Sviluppo ed ampliamento della filiera blue e green ed i suoi aspetti trasversali		Supporto ed assistenza alle imprese nell'ambito della blue e green economy	S. Promozione e Sviluppo Economico	realizzazione di un numero minimo di iniziative
	<b>Iniziative per la ripartenza delle imprese</b>	Sostegno alle imprese per il loro rilancio	<b>1.132.400</b>	Efficacia ed efficienza nell'attuazione dei bandi camerali	S. Promozione e Sviluppo Economico	Percentuale di realizzazione del piano di attuazione su un set di indicatori
	<b>Distretto Rurale della Toscana del Sud</b>	Governance del Distretto	<b>35.000</b>	Attuazione dei progetti finanziati PID RT 2019 - MIPAAF 2020 "Distretto del cibo"	S. Promozione e Sviluppo Economico	Percentuale di realizzazione delle attività nel ruolo di capofila.
	<b>PID - Eventi di informazione e sensibilizzazione</b>	Elevare il grado di consapevolezza e conoscenza delle imprese nel digitale e nella transizione 4.0	<b>250.384</b>	Azioni finalizzate alla promozione e l'adozione dei servizi digitali 4.0	S. Promozione e Sviluppo Economico	realizzazione di un numero minimo di iniziative
	<b>PID - Analisi della maturità digitale delle aziende</b>	Potenziare le competenze digitali delle imprese		Azioni per la rilevazione della maturità digitale delle aziende	S. Promozione e Sviluppo Economico	n. analisi della maturità digitale delle aziende
<b>3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio</b>	<b>Innovazione e promozione delle risorse storiche/artistiche dei territori di Grosseto e Livorno</b>	Miglioramento della capacità promozionale del territorio nel settore storico/artistico e consolidamento del ruolo camerale nel settore	<b>183.006</b>	Creazione di interventi innovativi di valorizzazione del patrimonio storico culturale	S. Segreteria Generale	Realizzazione di almeno un intervento di valorizzazione tramite chatbot su portale rinnovato
	<b>Valorizzazione del patrimonio bibliografico camerale</b>	Consolidamento del lavoro svolto negli anni e visibilità per il patrimonio dell'Ente		Interventi di valorizzazione del patrimonio bibliografico camerale	S. Segreteria Generale	Organizzazione di almeno un evento di valorizzazione
	<b>Turismo e Turismi per lo sviluppo</b>	Favorire lo sviluppo del turismo nella concezione di filiera integrata		Interventi ed iniziative finalizzati alla filiera del turismo	S. Promozione e Sviluppo Economico	realizzazione di un numero minimo di interventi e/o iniziative
<b>4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie</b>	<b>Gestione ottimale delle proprie partecipazioni camerali</b>	Miglioramento delle infrastrutture strategiche per lo sviluppo del territorio	<b>250,00</b>	Interventi a sostegno di una crescita degli investimenti infrastrutturali attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro e gruppi interistituzionali	S. Segreteria Generale	Partecipazione ai tavoli di lavoro per lo sviluppo infrastrutturale
	<b>Monitoraggio situazione delle singole società partecipate e azioni dirette a realizzare quanto stabilito nel piano di ricognizione</b>	Aggiornamento costante di tutto il panorama delle partecipate		Azioni ricomprese nel piano di progetto per il monitoraggio delle singole società partecipate	S. Segreteria Generale	Stato di attuazione piano progetto
	<b>Valutazione dei riflessi della gestione delle partecipate sul bilancio camerale</b>	Supporto delle decisioni degli organi competenti per gli atti fondamentali di programmazione e rendicontazione		Aggiornamento e implementazione del metodo di Analisi economico-finanziaria	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	<b>Lo sviluppo infrastrutturale per la ripresa dell'economia</b>	Favorire la conoscenza e l'intervento per lo sviluppo delle reti materiale ed immateriali	<b>7.500</b>	Azioni per un miglior sviluppo della mobilità e della logistica	S. Promozione e Sviluppo Economico/Segretario Generale	realizzazione di un numero minimo di iniziative

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici. La programmazione economica per obiettivi strategici

5. Nuove imprese, Politiche attive del lavoro e Giovani	Supporto al sistema scolastico	Favorire il coinvolgimento degli istituti scolastici e la loro interazione con il sistema delle imprese	220.799	Azioni tese a sostenere la progettazione, realizzazione e valutazione delle attività dei PCTO	S. Promozione e Sviluppo Economico	realizzazione di un numero minimo di iniziative
	Diffusione della cultura di impresa	Favorire la crescita e lo sviluppo professionale del capitale umano		Azioni di formazione ed aggiornamento rivolte alle imprese	S. Promozione e Sviluppo Economico	n. partecipanti alle azioni di formazione ed aggiornamento
<b>016_Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo</b>						
6. Internazionalizzazione e Mercati Esteri	L'internazionalizzazione come percorso di crescita imprenditoriale	Aumentare la consapevolezza delle imprese sulle opportunità offerte dai mercati esteri	123.363	Sostegno alle imprese per l'avvio o il rafforzamento della presenza all'estero	S. Promozione e Sviluppo Economico	emanazione bando
	Esportare "di più e meglio"	Aumentare la conoscenza su nuovi mercati e sulle procedure di esportazioni		Iniziative di sensibilizzazione ed informazione delle imprese sulle tematiche internazionali	S. Promozione e Sviluppo Economico	n. minimo di seminari per l'internazionalizzazione
<b>012_Regolazione dei mercati</b>						
7. Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza	Diffusione dell'arbitrato e della mediazione	Arbitrato: i) aumento degli atti con la clausola compromissoria; ii) aumento di casi di compromesso; iii) maggiore interfaccia con professionisti e imprese.	108.150	Arbitrato: i) promuovere incontri ristretti con associazioni imprese e professionisti e addivenire alla stipula di accordi/convenzioni per la diffusione; ii) delineare, in sede di rinnovo degli elenchi, anche una classificazione degli arbitri che tenga del c.v. individuato per indicare oggetto di competenza. iii) organizzare corso arbitrato per rinnovo elenco arbitri attraverso utilizzo di piattaforme a distanza.	Uff. Legale/AS CSS	Arbitrato: i) promuovere incontri ristretti con associazioni imprese e professionisti [almeno n. 3 incontri e stipula di almeno 1 accordo/convenzione; ii) curare il rinnovo degli elenchi degli arbitri con una particolare attenzione ai curriculum vitae per indicare oggetto di competenza. [entro il 31/12/2022]; iii) organizzare corso arbitrato per rinnovo elenco arbitri con strumenti che consentano la frequenza a distanza [entro il 31/12/2022]
	Vigilanza del mercato	Valorizzazione del ruolo camerale nell'ambito della tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori	37.000	Azioni ricomprese nel piano di progetto efficacia e efficienza nell'erogazione dei servizi all'utenza	S. Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore	Percentuale di realizzazione del piano di miglioramento dei servizi articolato su un set di indicatori
	Tutela della legalità e della fede pubblica		47.600			
	Composizione delle Crisi da sovra indebitamento		124.500			
	Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa		89.800	Azioni ricomprese nel piano di progetto	S. Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore/Segretario Generale	Percentuale di realizzazione su un set di indicatori

**3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici. La programmazione economica per obiettivi strategici**

032_Servizi istituzionali e generali delle PA						
Obiettivi strategici	Programma di intervento	Benefici Attesi	Risorse Economiche	Azioni/Interventi	Strutture Coinvolte	Indicatori
8. Accountability e Trasparenza	Piena trasparenza e diffusione della cultura della legalità anche in ottica di prevenzione della corruzione	Garantire la massima trasparenza della Pa e la più ampia partecipazione dei cittadini; Accessibilità totale delle informazioni sull'organizzazione dell'attività della camera diffusione della coscienza della legalità anche con il potenziamento di strumenti di analisi e distribuzione; accountability	18.230	Piena attuazione degli adempimenti in tema di trasparenza; potenziamento di strumenti di analisi e gestione rischio (revisione schede di rischio prevenzione corruzione); interventi formativi rivolti a tutti i dipendenti; costante aggiornamento degli adempimenti in tema di privacy.	S. Staff/S. Segreteria Generale/Tutti i Servizi	Grado di copertura degli adempimenti in tema di trasparenza
						Monitoraggio semestrale degli adempimenti in tema di trasparenza
						Grado di copertura degli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione
						Implementazione schede di prevenzione della corruzione
						Tempestivo aggiornamento degli adempimenti in tema di privacy
9. Qualità, efficienza e centralità della performance	Ottimizzazione della gestione orientata alla performance in termini gestionali ed organizzativi	Raggiungere elevati standard di qualità ed efficienza nei servizi erogati; utilizzare i feedback degli stakeholder per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi; partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance per un rinnovato rapporto di collaborazione con la CC	-	Costante miglioramento dell'organizzazione e dei livelli di performance, anche attraverso il rispetto dei tempi procedurali; implementazione di metodologie di customer satisfaction, per il miglioramento della qualità dei servizi erogati ed una maggiore attenzione alle esigenze degli utenti, con un monitoraggio costante ed una progressiva estensione della misurazione della qualità percepita, utilizzando i feedback per migliorare l'efficienza dei servizi; la customer sui servizi (esterni ed interni) come strumento essenziale di valutazione: introduzione di metodologie di valutazione partecipativa.	S. Staff/Tutti i Servizi	Implementazione di una nuova metodologia di customer sui servizi esterni; implementazione della valutazione partecipativa con il coinvolgimento degli utenti e dell'OIV; cruscotti di efficienza/efficacia dei processi; monitoraggio tempi procedurali; aggiornamento del S.M.V.P.
						Raggiungere elevati standard di qualità ed efficienza nei servizi erogati; coinvolgimento degli utenti qualità percepita
	Sviluppo della cultura della performance integrata con la dimensione economico finanziaria della gestione	Gestione orientata al risultato ed alla sua misurazione, per migliorare il livello di performance, razionalizzando e quindi integrando l'intero impianto concettuale, metodologico e procedurale alla base dei sistemi di pianificazione e controllo in essere	-	Potenziamento della metodologia di rilevazione dei costi dei processi in ottica di razionalizzazione ed analisi e verifica dei processi per migliorare i tempi di evasione e la qualità dei servizi resi	S. Staff/S. GRRFFPP/Tutti i Servizi	Piena attuazione del piano di azioni per l'introduzione dell'applicativo Integra, per la gestione della programmazione integrata con la programmazione economico finanziaria
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale	Conseguire gli obiettivi di efficientamento in ottica di innovazione e transizione digitale	Garantire l'evoluzione di un'architettura organizzativa in grado di supportare al meglio il perseguimento delle strategie camerali e di comunicare efficacemente il momento di "cambiamento" del sistema, mediante una struttura snella, flessibile, coerente con le risorse economiche disponibili, seguendo l'approccio del Lean Thinking ed i concetti e le pratiche della Lean Organization;	2.335	Innovazione e digitalizzazione dei processi interni; riprogettazione dell'organizzazione delle attività e dei servizi camerali, basandoli per così dire sul modello "servizi digitali", nonché della propria struttura, individuando nel lavoro agile una modalità non più straordinaria ed emergenziale, ma stabile; piena attuazione dei principi di lean thinking e continuo monitoraggio dell'efficacia ed efficienza dei processi.	S. Staff/ S. Innovazione e Digitalizzazione/ Tutti i Servizi	Nuova struttura organizzativa; Introduzione del lavoro agile come modalità organizzativa; monitoraggio mantenimento/miglioramento o funzionamento dell'organizzazione attraverso set di indicatori; adozione nuovo software di gestione delle presenze.
						Consolidamento della transizione digitale
	Ottimizzazione della gestione documentale	Presidiare e condividere le regole organizzative per la gestione delle informazioni anche attraverso specifici interventi formativi	-	Definizione di un piano di obiettivi/standard di servizio	S. Innovazione e Digitalizzazione	Realizzazione piano
Revisione delle disposizioni regolamentari relative alla gestione patrimoniale e finanziaria delle camere di commercio	Regolamento di contabilità: applicazione tempestiva delle nuove disposizioni con modalità che ne garantiscano l'efficace integrazione con le procedure interne	-	Piano di progetto	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto	

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici. La programmazione economica per obiettivi strategici

032_Servizi istituzionali e generali delle PA						
Obiettivi strategici	Programma di intervento	Benefici Attesi	Risorse Economiche	Azioni/Interventi	Strutture Coinvolte	Indicatori
11. Comunicazione istituzionale: tra accompagnamento della governance e dialogo tra le imprese e cittadini	Accompagnamento e narrazione della governance camerale	Migliore comunicazione al pubblico delle attività svolte da Presidente, Giunta e Consiglio	50.000	Realizzazione di campagne articolate di comunicazione sui momenti cardine della governance camerale quali approvazione del bilancio, delle linee programmatiche o di approvazione del Conto Consuntivo	S. Segreteria Generale	Realizzazione di due campagne di comunicazione
	Miglioramento della qualità comunicativa e dialogo con i cittadini	Crescita qualitativa del rapporto con gli utenti e cittadini		Realizzazione di strumenti interattivi di comunicazione e informazione con l'utenza	S. Segreteria Generale	Realizzazione della Carta servizi interattiva
12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo	Formazione specifica, sviluppo e trasmissione verticale, orizzontale e trasversale del know-how	Fare della formazione la leva strategica per la crescita delle professionalità interne, privilegiando modalità informali e non strutturate di apprendimento (tutoring, peer review, focus group, affiancamento, ecc...) che creano indispensabili occasioni di confronto tanto tra colleghi appartenenti al sistema camerale quanto con quelli di altre realtà amministrative.	32.000	Valutazione e programmazione delle esigenze formative; rilevazione del livello di soddisfacimento degli interventi formativi; individuazione di nuove modalità di apprendimento, con particolare riferimento allo sviluppo delle soft skills del personale ed all'accrescimento delle competenze digitali	S. Staff/Tutti i Servizi	Grado di copertura degli interventi formativi; programmazione e valutazione degli interventi formativi; realizzazione di customer sugli interventi formativi;
	Benessere organizzativo e pari opportunità	Miglioramento del clima organizzativo interno e per la rimozione di eventuali ostacoli alla piena attuazione delle pari opportunità		Rilevazione di indagini di clima lavorativo interno; individuazione di interventi di miglioramento.	S. Staff	Rilevazione di indagini di clima lavorativo interno; individuazione di interventi di miglioramento.

## 3.2 Pianificazione triennale. Gli obiettivi strategici. La programmazione economica per obiettivi strategici

032_Servizi istituzionali e generali delle PA						
Obiettivi strategici	Programma di intervento	Benefici Attesi	Risorse Economiche	Azioni/Interventi	Strutture Coinvolte	Indicatori
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare	Revisione del Piano di razionalizzazione degli immobili di proprietà della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno ed attuazione azioni previste	Valorizzare il patrimonio immobiliare sia in funzione delle dismissioni programmate sia ai fini della messa a reddito	756.000	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	Realizzazione interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria programmati	Mantenere lo stato di manutenzione degli immobili alla normativa vigente e migliorarne la fruibilità da parte degli utenti (interni/esterni)		Programma di azioni (Piano dei lavori)	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
14. Revisione della spesa e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata	Azioni per incrementare l'efficienza dei servizi di provveditorato	Ottimizzare tempistica e modalità di prestazione dei servizi e di gestione degli spazi e dei beni anche al fine di migliorarne la fruizione da parte dei utenti interni ed esterni	-	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	Azioni per il risparmio energetico e ambientale	Indirizzare le scelte aziendali al risparmio energetico e ambientale (impianti, utenze, contratti ecc.)	-	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	Monitoraggio della riscossione dei ruoli del Diritto annuale	Monitorare le riscossioni dei ruoli DA anche al fine di individuare azioni la pulizia delle posizioni e la verifica del corretto funzionamento del servizio di Agenzia Entrate Riscossione	-	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	Azioni per il recupero dei crediti da Diritto Annuale	Incrementare la regolarizzazione spontanea delle posizioni DA prima dell'emissione del ruolo, al fine di migliorare la riscossione e l'immagine dell'Ente	10.000	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	Azioni per il recupero crediti commerciali	Accelerare l'avvio delle azioni di recupero del credito commerciale per incrementare la possibilità di riscossione	200	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto
	Revisione delle disposizioni regolamentari relative alla riscossione del diritto annuale	Nuovo Regolamento riscossione DA: applicazione tempestiva ed efficace delle nuove disposizioni e dei relativi istituti garantendone la regolarità amministrativa e l'integrazione con le procedure interne	-	Programma di azioni	S. GRRFFPP	Stato di attuazione piano progetto



## **3. PIANIFICAZIONE**

### **3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi**

**Si rinvia alla sezione Allegati**

## 3. PIANIFICAZIONE

### 3.3 Programmazione annuale. Gli obiettivi operativi Cruscotto Azienda Speciale

Azienda Speciale - Centro Studi e Servizi						
2. Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green						
Programmi d'intervento	Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Assistenza tecnica	Impatto territoriale Sportello Punto Impresa	Numero di destinatari coinvolti	>= 150			
	Efficienza dello Sportello Punto Impresa	Tempo medio di risposta ai quesiti	<= 5 gg			
	Rispondenza alle esigenze dei destinatari dello Sportello Punto Impresa	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 90%			
	Impatto territoriale	Numero medio di destinatari coinvolti su iniziative realizzate	>= 10			
	Rispondenza alle esigenze dei destinatari	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction nell'ambito delle iniziative realizzate	>= 90%			
3. Valorizzazione del patrimonio culturale, Turismo e Promozione integrata del territorio						
Programmi d'intervento	Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Studi e ricerche	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	>= 90%			
	Giornata dell'Economia	Produzione del Rapporto annuale sulla situazione economica delle province di Grosseto e Livorno	31/12/2022			
	Assistenza specialistica su progetti	Realizzazione delle attività programmate	>= 90%			
7. Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza						
Programmi d'intervento	Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	SAL giugno	Finale	Note
Organismo di mediazione	Procedure di mediazione e conciliazione - efficienza del servizio	Durata media dei procedimenti conclusi	<= 90 gg			
	Procedure di mediazione e conciliazione - efficacia del servizio	Numero di procedimenti depositati	>= 70			
	Sensibilizzare ed informare il territorio sulla valenza del servizio	Numero minimo di azioni/iniziative	>=3			
	Procedure di mediazione e conciliazione - rispondenza alle esigenze degli utenti	Valutazioni positive rilevate tramite customer satisfaction	>= 90%			

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Segretario Generale

OBIETTIVI 2022 SG				
Imprese territorio e Consumatori				
4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Azioni propositive dirette alla gestione ottimale delle partecipazioni camerali non di sistema (tavoli di lavoro per lo sviluppo delle infrastrutture)	N°società partecipate non di sistema coinvolte/n°società partecipate non di sistema	50,00%	10
10		N°azioni approvate dalla Giunta/n°azioni proposte alla Giunta	70,00%	10
7. Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Diffusione dell'arbitrato e della mediazione	N°convenzioni stipulate per la diffusione dell'arbitrato con Ordini professionali/Associazioni	>=1	10
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	Introduzione di una diversa modalità di programmazione in ottica di semplificazione	Revisione dei processi di programmazione e predisposizione del PIAO	Rispetto della tempistica prevista:sì/no	10
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Grado di realizzazione del set di indicatori funzionamento processi lean organization (Area di competenza)	90,00%	10
10		Grado di realizzazione di un set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA (Area di competenza)	90,00%	10
<b>100</b>				<b>100</b>



## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Dirigente Area I

OBIETTIVI 2022 DIR AI				
Processi Interni				
8. Accountability e Trasparenza				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Grado di compliance su trasparenza amministrativa	N° di adempimenti verificati da OIV e risultati conformi/N°adempimenti verificati da OIV nell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione	95,00%	10
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)	80,00%	10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90,00%	40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Grado di realizzazione del set di indicatori funzionamento processi lean organization (Area di competenza)	90,00%	10
10		Grado di realizzazione di un set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA (Area di competenza)	90,00%	10
13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
20	Revisione e attuazione del Piano di razionalizzazione del patrimonio immobiliare	Azioni realizzate anno "n" / azioni programmate anno "n"	95,00%	20
<b>100</b>				<b>100</b>

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Dirigente Area II

OBIETTIVI 2022 DIR AII				
Imprese Territorio Consumatori				
1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione dei servizi				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
15	Continuare ed intensificare la semplificazione delle procedure amministrative di cancellazione dal registro imprese delle imprese non operative: cancellazione di imprese (individuali, società di persone e di capitali) ex art.40 D.L.76/2020 (L.120/2020)	N°imprese cancellate/n°imprese con requisiti per la cancellazione (Crsuscotto RI)	50,00%	15
15	Consolidamento della centralità del Registro delle imprese come strumento per la conoscenza e la trasparenza del mercato	Redazione direttive sulla pubblicità legale inerenti la composizione negoziata della crisi di impresa	31/12/2022	15
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)	80,00%	10
40		Stato di attuazione obiettivi di Area (Indicatore sintetico performance di Area)	90,00%	40
10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Grado di realizzazione del set di indicatori funzionamento processi lean organization (Area di competenza)	90,00%	10
10		Grado di realizzazione di un set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA (Area di competenza)	90,00%	10
<b>100</b>				<b>100</b>



## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Dirigente Area III

OBIETTIVI 2022 DIR AIII				
Imprese Territorio Consumatori				
2. Innovazione, Sviluppo, Sostenibilità e Transizione Green				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
20	Iniziative per la ripartenza delle imprese	Risorse concesse/risorse prenotate a budget per bandi	90%	20
7. Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza				
10	Cooperazione con Fondazioni, Enti, Organizzazioni e Associazioni di categoria per la diffusione e la conoscibilità del servizio OCCS	N°iniziative realizzate	3	10
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 l'Innovazione e la Transizione Digitale				
Peso	Azione	Indicatori	Target	Peso
10	Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Grado di realizzazione del set di indicatori funzionamento processi lean organization (Area di competenza)	90,00%	10
10		Grado di realizzazione di un set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA (Area di competenza)	90,00%	10
<b>100</b>				<b>100</b>

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile PO Servizio Staff

#### SERVIZIO STAFF

#### 9. Qualità efficienza e centralità della performance

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Revisione del SMVP	Introduzione di nuove metodologie di valutazione della performance: valutazione partecipativa	30/06/2022	30,00%	SG	X	X
Introduzione di una diversa modalità di programmazione in ottica di semplificazione	Predisposizione delle proposte di atti programmatori per l'approvazione del PIAO	30/04/2022	30,00%	SG	X	X

#### 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Monitoraggio semestrale del set di indicatori funzionamento processi lean organization	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	SG	X	X
	Monitoraggio semestrale del set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	SG	X	X

100%

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

La performance individuale – Responsabile Servizio Gestione Risorse Finanziarie e Patrimoniali

### SERVIZIO GESTIONE RR.FF.PP.

#### 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Monitoraggio semestrale del set di indicatori funzionamento processi lean organization	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	I	X	X
	Monitoraggio semestrale del set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA	30/06/2022 31/12/2022	20,00%			
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Elaborazione di una proposta per la revisione delle istruzioni operative dei processi di acquisto c.d."sotto soglia"- Uff. Provveditorato	Proposta di revisione integrazione flusso processo acquisti "sotto soglia" (nuovo flusso determinazioni, programma ordinativo in forma digitale)	15/05/2022	30%	I	X	X
Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Riorganizzazione delle attività di gestione delle locazioni attive (contratti, rivalutazioni, spese condominiali, ordinarie e straordinarie, monitoraggio pagamenti, gestione contenziosi, procedure per l'individuazione dei contraenti, fiscalità, ecc.)	Presentazione proposta di riorganizzazione	30/04/2022	30%	I	X	X

100%

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

### La performance individuale – Responsabile PO Servizio Anagrafico Certificativo

#### SERVIZI ANAGRAFICO CERTIFICATIVI

##### 1. Semplificazione amministrativa e Digitalizzazione dei Servizi

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Partecipazione a gruppi di lavoro Uniocamere Nazionale	N° di riunioni partecipate/n° di riunioni indette	100%	30%	II	X	X
Verifica posizioni imprese individuali inattive	N° di posizioni inattive verificate /n° posizioni attivate	40%	30%	II	X	X

##### 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività
Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Monitoraggio semestrale del set di indicatori funzionamento processi lean organization	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	II	X	X
	Monitoraggio semestrale del set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	II	X	X

100%

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

La performance individuale – Responsabile PO Servizio Promozione e Sviluppo Economico

### SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMICO

#### 2. Innovazione, sviluppo, sostenibilità e transizione green

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	Owner
Ottimale gestione nell'attuazione dei progetti europei	Realizzazione delle attività gestionali camerali per un'efficace attuazione dei progetti europei in corso, conformemente alle eventuali modifiche apportate dal partenariato trasnazionale	100,00%	30,00%	III	X	X	Mancusi

#### 9. Qualità, efficienza e centralità della performance

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	Owner
Interventi economici connessi all'incremento del diritto annuale del 20%	Pianificazione delle attività legate all'incremento diritto annuale del 20%	15/03/2022	30,00%	III	X	X	Mancusi

#### 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	Owner
Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Monitoraggio semestrale del set di indicatori funzionamento processi lean organization	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	III	X	X	Mancusi
	Monitoraggio semestrale del set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	III	X	X	Mancusi

100,00%

## 4. Dalla Performance organizzativa alla performance individuale

La performance individuale – Responsabile PO Servizio Regolazione del Mercato e Tutela del consumatore

### SERVIZIO REGOLAZIONE MERCATO E TUTELA CONSUMATORE

#### 7. Giustizia alternativa, Legalità nell'Economia e Promozione della Concorrenza

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	Owner
Efficacia del Servizio di Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori	Realizzazione di azioni/iniziative orientate alla sensibilizzazione/informazione sul tema della legalità e della tutela del territorio e del sistema delle imprese.	>=2	30,00%	III	X	X	Bartoli

#### 9. Qualità, efficienza e centralità della performance

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	Owner
Composizione delle Crisi da sovra indebitamento: efficienza nell'erogazione dei servizi all'utenza	Attuazione del piano di progetto inerente la gestione dell'ufficio OCC in conseguenza dell'entrata in vigore del Codice della Crisi	100%	30,00%	III	X	X	Bartoli

#### 10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per l'Innovazione e la Transizione Digitale

Obiettivo Operativo	Indicatore	Target	Peso	Area	Albero	Produttività	Owner
Attuazione del modello organizzativo lavoro agile/servizi digitali	Monitoraggio semestrale del set di indicatori funzionamento processi lean organization	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	III	X	X	Bartoli
	Monitoraggio semestrale del set di indicatori efficacia/efficienza progetto LA	30/06/2022 31/12/2022	20,00%	III	X	X	Bartoli

**100,00%**