

## PROGETTO DI MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI OFFERTI PER L'ANNO 2015

### Progetto N°1 - Gestione del processo di razionalizzazione delle partecipazioni camerali e miglioramento della governance delle stesse

#### *Descrizione del progetto*

Nell'autunno scorso 12 società sono state dichiarate “non strettamente necessarie per il perseguimento delle finalità istituzionali” e per 11 di queste è stata effettuata una procedura di evidenza pubblica che però è andata deserta. In base a quanto stabilito dalla legge di stabilità per il 2014 quest'anno dovremo gestire la fase della liquidazione per recesso ex lege o la vendita ad altro offerente. A ciò si affianca il lavoro relativo al nuovo obbligo normativo che prevede l'elaborazione entro marzo e l'attuazione, entro l'anno, di un piano di razionalizzazione delle partecipate.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

La gestione dei due adempimenti normativi (recesso ex lege e piano di razionalizzazione) permetterà di semplificare diversi adempimenti camerali in quanto la riduzione del numero delle partecipate alleggerisce gli adempimenti ad essi connessi.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati tangibili saranno:

- entrate straordinarie dalla dismissione delle partecipazioni
- riduzione del tempo impiegato in adempimenti vari

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Il primo risultato sarà verificato da semplici rilevazioni contabili.

Il secondo risultato può essere verificato dalla mappatura dei processi.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La difficoltà nel conseguire i risultati prospettati consiste nel dover gestire attività nuove, con una normativa in costante evoluzione e destinataria di numerose circolari interpretative che va applicata a casi concreti non trattabili allo stesso modo perchè ognuno presenta le sue specificità che richiedono ulteriori approfondimenti.

Le attività sono possibili solo grazie ad un lavoro di aggiornamento professionale costante del personale della Segreteria.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **2.496,2**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D2	18,56	350	6496,00	20	1299,2
C3	17,10	350	5985,00	20	1197
Totale					<b>2496,2</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **Progetto N° 2 – Nuovo sistema di gestione documentale**

### *Descrizione del progetto*

Entro ottobre 2015 l'attuale programma di protocollazione verrà sostituito con un software di gestione documentale che permetterà non solo di protocollare e di smistare o inviare la posta ma di creare e gestire fascicoli in modo che i vari documenti che li compongono si possano ritrovare in un unico faldone virtuale. Il cambio di modo di lavoro è notevole perché il software permetterà veramente la dematerializzazione progressiva del lavoro con l'eliminazione della carta per tutto ciò che esce dalla Camera di Commercio e una notevole riduzione del cartaceo in entrata. Nel 2015 sarà necessario fare il lavoro preparatorio e migrare al nuovo sistema oltre a lavorare molto con i colleghi per insegnare loro a fascicolare in maniera informatica al fine di essere adeguati all'entrata in vigore della normativa sui fascicoli prevista per metà 2016.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Il servizio di gestione documentale avrà il beneficio di permettere la dematerializzazione dell'attività con riduzione dei costi di produzione e conservazione della documentazione amministrativa; inoltre permetterà di implementare dei servizi a favore dell'utenza che renderanno più rapido e semplice il rapporto con l'ente camerale.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati tangibili saranno:

- riduzione o azzeramento dei protocolli annullati per errata creazione del tipo informatico o meno. Questo risultato sarà maggiormente tangibile nel 2016
- creazione di un piano di fascicolazione
- creazione dei primi fascicoli digitali
- creazione di un sistema più veloce per colloquiare con altri uffici o enti pubblici esterni
- maggiore facilità per reperire indirizzi pec
- riduzione del consumo della carta

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Gli indicatori sono i seguenti:

- ▲ - n° protocolli annullati nell'ultimo trimestre 2015 rispetto al numero medio di protocolli annullati a trimestre nel triennio precedente.
- ▲ - l'adozione del nuovo manuale di gestione con allegato piano di fascicolazione
- ▲ - l'adozione del nuovo sistema di gestione con flussi diversificati in base alla fonte
- ▲ il numero dei fascicoli digitali creati
- ▲ attivazione del sistema contributi all'interno del programma di gestione documentale

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

L'adozione di un processo di gestione documentale comporta una riorganizzazione profonda del modo di lavoro oltre ad un'analisi diffusa ed approfondita dei flussi documentali al fine della creazione del piano di fascicolazione. Questo lavoro coinvolgerà tutto il personale dell'ente con maggiore peso sui Dirigenti, PO e Responsabili uffici. Inoltre sarà necessario formare in maniera approfondita alcuni funzionari in modo che questi siano in grado di affiancare i colleghi nella gestione quotidiana del nuovo applicativo.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **3.867,46**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D2	18,56	400	7424,00	20	1484,8
C3	17,10	350	5985,00	20	1197
C2	16,65	115	1914,75	20	382,95
C3	17,10	250	4275	20	855
B1	14,35	200	2.870	20	574
C3	17,10	200	34,20	20	684
D6	23,57	50	1178	20	235,7
D5	22,08	50	1104	20	220,8
D6	23,57	50	1178,50	20	235,7
D5	22,08	50	1104	20	220,8

D5	22,08	30	662,40	20	132,48
D5	22,08	30	662,40	20	132,48
D5	22,08	30	662,40	20	132,48
D5	22,08	30	662,40	20	132,48
D5	22,08	30	662,40	20	132,48
D5	22,08	30	662,40	20	132,48
D3	20,30	30	609,00	20	121,8
D3	20,30	30	609,00	20	121,8
D3	20,30	30	609,00	20	121,8
D3	20,30	30	609,00	20	121,8
D3	20,30	30	609,00	20	121,8
D3	20,30	30	609,00	20	121,8
D2	18,56	30	556,80	20	111,36
D2	18,56	30	556,80	20	111,36
D2	18,56	30	556,80	20	111,36
D2	18,56	30	556,80	20	111,36
C3	17,10	30	513,00	20	102,6
C3	17,10	30	513,00	20	102,6
B5	15,69	30	470,70	20	94,14
<b>Totale</b>					<b>3867,46</b>

#### Quinta condizione

Il progetto riguarderà praticamente tutti i dipendenti con gradi di intensità diversa. E' possibile individuare quattro gruppi.

Un primo gruppo costituito dal Responsabile e dagli addetti del Protocollo e dalle Funzioni Informatiche che si interfaceranno con Infocamere per elaborare ed attuare un piano di migrazione con tutte le personalizzazioni possibili. Costoro riceveranno anche una formazione approfondita in modo da costituire una task force che affiancherà i colleghi per i primi mesi di applicazione facendo formazione on site per piccoli gruppi.

Un secondo gruppo costituito dai Dirigenti con i quali il responsabile ufficio Segreteria si interfacerà spesso per mettere appunto vari dettagli del programma.

Un terzo gruppo è costituito dai Responsabili uffici e da coloro che li aiutano nel gestire la posta che dovranno imparare un nuovo sistema per lo smistamento della documentazione. Ad essi si affiancano i colleghi della firma digitale che saranno chiamati a rilasciarla a circa la metà del personale camerale.

Il quarto gruppo è costituito da tutti gli altri colleghi che dovranno applicare, previa formazione, il nuovo sistema per la protocollazione in uscita e per la gestione della corrispondenza a loro assegnata. Questi colleghi saranno coinvolti nel periodo settembre-dicembre. Per queste persone si propone di utilizzare il tempo dichiarato nella mappatura dei processi per il processo S.3.2.1 relativo alla corrispondenza in entrata ed in uscita.

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **PROGETTO N° 3: Implementazione di indagini statistiche per il monitoraggio dell'economia locale**

*Descrizione del progetto:*

1) L'osservatorio congiunturale sul comparto manifatturiero provinciale, realizzato dalla Camera di Commercio a partire dall'inizio degli anni '90, rappresenta una delle più importanti fonti di informazione per il monitoraggio degli andamenti di uno dei comparti più importanti dell'economia provinciale. Svolta con cadenza trimestrale in collaborazione con Unioncamere Toscana e con l'Associazione Industriali di Lucca, è rivolta alle unità locali manifatturiere provinciali con almeno dieci addetti, cui viene sottoposto un questionario d'indagine omogeneo con le altre Camere di Commercio toscane. A partire dall'anno 2015, rispetto alle precedenti annualità interverranno dei cambiamenti nelle modalità di gestione dell'indagine: l'Ufficio Studi e Statistica curerà infatti direttamente le fasi inerenti la raccolta trimestrale delle informazioni presso circa 140 imprese e la predisposizione dell'archivio contenente i dati raccolti per la successiva elaborazione dei risultati.

2) Il turismo rappresenta per la provincia di Lucca uno dei principali motori dello sviluppo economico. La Camera di Commercio di Lucca, in accordo con il Comune di Lucca e con la collaborazione dell'Istituto ISI "S. Pertini", intende quindi continuare a monitorare la percezione della Città di Lucca agli occhi dei turisti ed offrire una valutazione della soddisfazione dei visitatori per la qualità dei servizi offerti dalla Città di Lucca e delle strutture presenti. A seguito di una prima sperimentazione avvenuta ad ottobre 2014, tale monitoraggio avverrà mediante la realizzazione di indagini statistiche dirette (Tourist Customer Satisfaction), svolte attraverso la somministrazione di questionari ad un campione di visitatori della Città, che consentiranno di ottenere informazioni utili all'amministrazione comunale per il miglioramento delle politiche di accoglienza e per indirizzare le politiche di intervento relativamente alle criticità emerse.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Con questo progetto si intende realizzare un ampliamento delle informazioni statistico-economiche prodotte dalla Camera di Commercio a supporto dei policy maker locali per il monitoraggio dell'andamento congiunturale del comparto manifatturiero provinciale e per la rilevazione delle eventuali criticità presenti nell'offerta turistica della Città di Lucca.

Le due rilevazioni consentiranno di mettere a disposizione degli organi camerali e dell'amministrazione comunale di Lucca informazioni qualitativamente superiori rispetto a quanto disponibile fino ad oggi, corrette e aggiornate, altrimenti non disponibili: infatti per quanto riguarda l'indagine del comparto industriale la rilevazione diretta da parte dell'ufficio garantirà una maggiore copertura del campione d'indagine, una maggiore accuratezza nella fase del contatto con l'impresa, che consentirà un'interpretazione migliore degli andamenti rilevati. Per il comparto del turismo si tratta di impiantare una nuova rilevazione e di esplorare nuovi aspetti, con particolare riferimento alla soddisfazione dei turisti sui servizi offerti dalla città di Lucca, e quindi di rendere disponibili informazioni che fino ad oggi erano limitate sostanzialmente al numero degli arrivi e presenze sul territorio.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I concreti benefici percepibili direttamente dall'utenza interna, organi camerali, ed esterna, amministrazione comunale ma anche operatori privati dei settori, riguarderanno principalmente la disponibilità di informazioni statistiche a supporto di politiche di intervento e rappresenteranno uno strumento di ausilio per le azioni/ decisioni degli imprenditori locali, ad esempio in vista di nuovi investimenti.

Inoltre attraverso l'attuazione delle politiche di intervento per migliorare l'attrazione turistica, che potranno scaturire dalle analisi proposte, si potrà recare un beneficio anche alla popolazione residente.

Tutte le fasi necessarie alla realizzazione delle indagini statistiche (progettazione, rilevazione, caricamento, elaborazione, analisi e commento) saranno inoltre svolte direttamente dal personale interno dell'Ufficio, consentendo un risparmio di risorse per l'ente.

Relativamente all'indagine sulla congiuntura manifatturiera, Unioncamere Toscana fornirà all'ente camerale un rimborso spese per le interviste realizzate direttamente dal personale camerale, con un conseguente introito per l'ente camerale.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

I risultati ottenuti saranno verificabili attraverso le rendicontazioni finali dei singoli progetti. In particolare, per l'indagine sul turismo sarà controllata l'effettiva messa a punto dell'indagine, il caricamento e l'elaborazione dei dati, il commento e la presentazione agli organi camerali.

Per quanto riguarda invece l'indagine sul settore industriale manifatturiero, sarà rendicontato che il numero delle interviste dirette realizzate risulti in linea con quanto richiesto da Unioncamere Toscana e che le informazioni rilevate siano complete. Alla rilevazione seguirà un'analisi dei risultati, messa a punto con l'Associazione Industriali, dopo opportuna validazione.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La progressiva riduzione dell'organico dell'Ufficio Studi e Statistica fa sì che il personale interno assuma un ruolo sempre più attivo e determinante per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il personale assegnato all'Ufficio sarà infatti direttamente coinvolto ed impegnato nella realizzazione diretta delle indagini statistiche in programma nel corso dell'anno, per la cui realizzazione dovrà sviluppare nuove competenze.

I risultati delle indagini saranno sottoposti agli organi della Camera di Commercio e degli altri Enti coinvolti, e quindi divulgati agli organi di informazione attraverso comunicati e/o conferenze stampa, consentendo quindi un'elevata visibilità esterna al lavoro svolto dall'Ufficio.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto, del fatto che il personale camerale dell'Ufficio Studi e Statistica, coadiuvato da quello dell'Ufficio Politiche Economiche, sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenza/collaborazione esterna, e che Unioncamere Toscana rimborserà parte delle interviste relative all'indagine sulla congiuntura manifatturiera provinciale svolte dall'Ufficio Studi e Statistica, per un massimo di n.85 interviste per ogni trimestre dell'anno 2015, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 2.900,05, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	150	3535,50	20	707,1
D3	20,3	400	8120,00	20	1624

D3	20,3	75	1522,50	20	304,5
C4	17,63	75	1322,30	20	264,45
<b>Totale</b>					<b>2900,05</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

#### **PROGETTO n° 4: Affermare il ruolo dell'ente soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia di governo del territorio**

*Descrizione del progetto.*

Monitoraggio dei principali indirizzi e piani che vengono elaborati ai diversi livelli, dei principali processi partecipativi inerenti il governo del territorio nonché del dibattito e dell'iter procedurale inerenti le principali infrastrutture in corso di progettazione nella provincia, anche attraverso la partecipazione ai tavoli di programmazione e agli incontri promossi dagli altri enti nonché successiva diffusione delle informazioni sia all'interno dell'ente che al Comitato Infrastrutture e ai principali stakeholder attraverso il costante aggiornamento dei principali canali di comunicazione ad essi dedicati e la creazione di newsletter e formulazione di proprie proposte in merito sia a nuove modalità di lavoro da sperimentare con il Comitato che ad azioni concrete elaborate in base al dibattito seguito. In particolare le azioni saranno volte a riorganizzare le attività della segreteria del Comitato infrastrutture e del Comitato stesso in modo da poter individuare tempestivamente le tematiche di interesse delle associazioni di categoria e fornire un supporto tecnico utile alla presentazione di documenti unitari e di osservazioni ai procedimenti in corso.

Inoltre, al fine di affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, verranno ricercate esperienze di marketing territoriale anche in sinergia con altri enti, in particolare con la provincia di Lucca, con la quale si prevede di stipulare un accordo per l'attivazione di una unità di coordinamento per lo sviluppo economico del territorio lucchese.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'ufficio innoverà l'organizzazione delle attività della segreteria, garantendo una informazione continua alle associazioni e l'organizzazione del Comitato infrastrutture, individuando norme specifiche di funzionamento che favoriscano il contributo nei procedimenti inerenti strumenti urbanistici, piani di governo del territorio, progetti/piani inerenti infrastrutture o tematiche della mobilità attraverso la presentazione di osservazioni o di documenti unitari.

Verranno inoltre innovati i rapporti con l'Amministrazione Provinciale mediante la stipula di un accordo e la costituzione di una unità di coordinamento migliorando così la circolazione delle informazioni e lo sfruttamento delle opportunità da parte di un pubblico più vasto che comprenda anche le realtà comunali e i territori coinvolti: dall'accordo sarà possibile stipulare anche convenzioni con altri enti territoriali e condividere progetti allargati.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

A seguito della riorganizzazione verrà garantita una partecipazione più propositiva del Comitato infrastrutture nell'individuazione delle tematiche di interesse e un maggior contributo verso gli enti responsabili dei procedimenti che verranno attivati.

Il confronto con altre esperienze di altri territori permetterà all'ufficio di collaborare in maniera più propositiva con l'altro ufficio di riferimento dell'accordo (provincia) per governare le informazioni, offrire nuove opportunità sia agli uffici interni che ad interlocutori esterni, favorendo così l'attivazione di un maggior numero di progetti, a vantaggio degli enti e delle imprese.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato assegnati al personale:

- 1) Miglioramento del monitoraggio dei principali indirizzi e piani che vengono elaborati ai diversi livelli e dei principali processi partecipativi inerenti il governo del territorio nonché degli atti e del dibattito inerenti le due principali infrastrutture in corso di progettazione, assi viari e raddoppio tratta ferroviaria Lucca Montecatini – report sui risultati customer relativi al secondo semestre sul grado di soddisfazione degli utenti
- 2) Diffusione delle informazioni sulle politiche di sviluppo e di governo del territorio sulla intranet, sul sito e sul Portale Infrastrutture; realizzazione di almeno 8 newsletter, di cui: almeno 3 relative a innovazione trasferimento tecnologico e turismo, 2 relative a sviluppo sostenibile e misure alternative al pil e governo del territorio, 3 relative alla nuova programmazione ; report.;
- 3) Definizione delle nuove modalità di lavoro del comitato infrastrutture per la definizione di valutazioni tecniche e della sua segreteria - report;
- 4) Individuazione delle esperienze sperimentate a livello nazionale e dei soggetti da coinvolgere sul proprio territorio di competenza con particolare riferimento all'esperienza della Camera di Commercio di Massa Carrara in relazione ai lavori tematici e a determinati settori economici della provincia di Lucca, individuati dalla Giunta/dirigenti – report.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il personale dovrà individuare nuove modalità organizzative per attività al momento non previste da altre Camere e assumere un forte ruolo di coordinamento sulla struttura interna e verso gli enti interlocutori esterni, con particolare riferimento alle associazioni. La mancanza di esperienze già maturate all'interno del sistema camerale implica un notevole impegno verso il raggiungimento di un risultato sfidante e ad alta visibilità sia interna che esterna.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 3.739,60, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
-----------	-------	------------	----------	-------------	-----------

	ORARIO				
D3	20,3	400	8120,00	20	1624,00
C4	17,63	600	10578,00	20	2115,60
Totale					<b>3739,60</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **PROGETTO n° 5: Sportello legalità per le imprese per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese**

*Descrizione del progetto.*

A seguito dell'adesione della Camera ad un progetto lanciato da Unioncamere per la costituzione e avvio di uno sportello legalità e della sottoscrizione del Protocollo con la Prefettura di Lucca, gli Ordini dei commercialisti e degli Avvocati e la Fondazione Toscana per la prevenzione dell'usura, l'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento. L'ufficio è stato coinvolto nella gestione dello sportello per la prevenzione dell'usura e il sovraindebitamento.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

La disponibilità del personale camerale allo svolgimento delle attività dello sportello prevenzione usura e sovraindebitamento pone le basi per poter procedere alla promozione del servizio sul territorio sia attraverso la diffusione della conoscenza del servizio attraverso campagne crm e la diffusione del materiale promozionale cartaceo in maniera mirata che attraverso una campagna ad hoc per i servizi sociali dei comuni finalizzata anche a proporre l'adesione diretta al protocollo sottoscritto con la Prefettura, nonché offrire agli utenti la possibilità di scegliere un servizio di prossimità.

E' quindi possibile contattare ed accogliere una utenza più vasta.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I concreti benefici percepibili dall'utenza esterna e interna sono i seguenti: il coinvolgimento dell'ufficio permetterà una maggiore tempestività di risposta ma soprattutto renderà possibile la promozione del servizio, l'ampliamento dell'utenza e il conseguente maggiore utilizzo della procedura.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato assegnati al personale: gestione sportello prevenzione usura e sovraindebitamento. Report finale.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il personale dovrà svolgere una attività sfidante connessa a servizi da poco attivati, in linea con gli obiettivi di diffusione della legalità promossi sia a livello nazionale che regionale, inoltre dovrà realizzare campagne crm mirate e proporre nuove forme di promozione e collaborazione con altri enti, accogliere gli utenti e accompagnarli verso l'assistenza del professionista esterno.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **934,90**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D3	20,3	100	2030,00	20	406
C4	17,63	150	2644,50	20	528,90
Totale					<b>934,90</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N. 6: Orientare la gestione della performance**

*Descrizione del progetto:*

**1) CICLO GESTIONE PERFORMANCE - SEMPLIFICAZIONE PROCEDURE:** Proseguimento dell'azione di semplificazione del ciclo di gestione della performance avviata nel 2014 con l'approvazione del Programma Pluriennale 2015-2019 e la RPP 2015 in modalità notevolmente più snelle rispetto al passato. In particolare, a fronte della riduzione del numero dei progetti annuali assegnati alla struttura, si perseguirà la correlativa riduzione del numero di indicatori da rendicontare. Nel corso dell'anno, a fronte dell'abbandono del sw Febe di Infocamere rivelatosi eccessivamente complesso per la gestione ordinaria, si implementerà una nuova modalità informatica decentrata di monitoraggio andamento risultati.

Sempre in un'ottica di semplificazione verrà implementata sulle schede progetto l'integrazione tra le informazioni necessarie ai fini della relazione ex art. 15 c. 5 e quelle necessarie ai fini della programmazione e controllo attività dell'Ente.

**2) OIV:** Nel mese di marzo scadranno dall'incarico di componenti dell'OIV gli attuali professionisti di cui la Camera si è avvalsa, pertanto sarà necessario studiare/approfondire la normativa relativa al rinnovo dell'organo ed espletare le relative procedure per ottenere la nuova nomina nel rispetto della tempistica prevista dalle norme.

**3)** Arricchire l'analisi per la predisposizione/aggiornamento del preventivo economico con **nuovi strumenti di indagine prospettica dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente** ad ausilio della programmazione pluriennale. Impiego del modello del Patrimonio Netto Disponibile, in collaborazione con l'ufficio Ragioneria.

Sempre in collaborazione con l'ufficio Ragioneria particolarmente impegnativa si presenta la fase di **predisposizione del bilancio consuntivo in vista delle novità normative** attese nel corso dell'anno che comporteranno uno studio approfondito della normativa, la progettazione e la successiva predisposizione dei nuovi prospetti e relazioni che dovranno il tradizionale schema di bilancio.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

La continua ricerca di semplificazione del sistema di programmazione delle attività dell'ente oltre a snellire la numerosità di Aree/obiettivi strategici con la conseguente semplificazione dell'architettura contabile gestita dai sw Oracle ed EPM, tenderà anche ad ottenere una riduzione del numero di indicatori da rendicontare cercando di individuare fra quelli proposti solo quelli maggiormente significativi. L'ufficio si impegnerà, inoltre, nell'implementazione di una nuova modalità decentrata di rilevazione dell'andamento dei risultati analizzando le esigenze avvertite dagli uffici e predisponendo un sistema il più possibile attinente a tali richieste.

Un altro aspetto su cui si concentrerà l'attenzione dell'ufficio e che richiederà un'approfondita analisi e studio sarà quello teso ad implementare nuovi strumenti di indagine prospettica dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'Ente ad ausilio della programmazione pluriennale.

L'analisi/studio della nuova normativa in tema di bilancio di esercizio impegnerà intensamente il personale ai fini della progettazione e della successiva predisposizione di tutta la nuova reportistica e delle relazioni che dovranno integrare il bilancio consuntivo.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Quest'anno l'ufficio ha deciso di non utilizzare il sw di Infocamere "FEBE" per la gestione del ciclo della performance e di implementare una nuova modalità informatica decentrata di monitoraggio dell'andamento dei risultati realizzata e gestita direttamente dal personale dell'ufficio. Questo comporterà un risparmio di circa € 5.500 (canone annuale FEBE).

Cogliendo l'occasione del rinnovo dell'OIV (il precedente OIV scadrà nel mese di marzo), la Camera opererà per un organo monocratico e non più collegiale, prevedendo un compenso annuo lordo di 3.000 euro a fronte dei 6.000 spesi negli scorsi anni, con un risparmio di circa 3.000 euro.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

I risultati sono verificabili tramite le rendicontazioni finali dei singoli progetti. Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato:

- processo di semplificazione: riduzione del numero degli indicatori (strategici nel Piano performance ed operativi nei progetti annuali) rispetto al 2014;
- implementazione nuova modalità informatica decentrata per rilevazione risultati;
- Implementazione sulle schede progetto integrazione tra le informazioni necessarie ai fini della relazione ex art. 15 c. 5 e quelle necessarie ai fini della programmazione attività dell'Ente;
- rinnovo OIV nel rispetto dei termini/modalità previsti dalla normativa
- Acquisizione, studio ed implementazione analisi su bilancio di esercizio 2014 e preconsuntivo 2015. Report analisi equilibrio economico-patrimoniale e finanziario entro 15 ottobre;

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Tutte le novità evidenziate nei punti precedenti presuppongono un impegno diretto del personale dell'ufficio che dovrà analizzare approfonditamente le varie situazioni e soprattutto la normativa in continua evoluzione e poi cercare le adeguate soluzioni senza ricorrere a consulenze esterne ma con autoformazione e studio autonomo.

Per la prima volta si procederà alla nomina dell'OIV secondo la complessa e articolata procedura definita dalla circolare ANAC n. 12/2013.

**Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D3	20,30	370	7511,00	20	1502,2
C5	18,26	570	10408,20	20	2081,64
					<b>3583,84</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 7: Avvio e promozione della nuova procedura di deposito delle domande di marchi e brevetti e incremento dei servizi**

*Descrizione del progetto:* Il progetto, promosso da UIBM, ha il duplice obiettivo di rivedere, ottimizzare e standardizzare i propri flussi di gestione e di introdurre un sistema di interattività telematica verso l'utente finale. Il progetto prevede, per ogni tipologia di domanda brevettuale (invenzioni, modelli di utilità, marchi, disegni, etc.) nazionale, internazionale, e per le istanze successive al deposito, l'adozione di una tecnologia "web oriented", dotata di multifunzionalità ed accessibile online sia per la modalità di deposito che per le modalità di pagamento dei diritti e delle tasse. L'ufficio Brevetti & Attività Ispettive, oltre ad avere il compito della gestione delle pratiche cartacee e dell'inserimento nella procedura on line delle stesse, sarà chiamato a promuovere presso l'utenza il deposito telematico diretto su UIBM. Considerato che questa tipologia di deposito comporta delle difficoltà operative per soggetti che non hanno conoscenze approfondite sia della materia che delle procedure telematiche, l'ufficio dovrà attuare una intensa attività di informazione, assistenza, promozione e formazione degli utenti, adottando di volta in volta diverse attività (seminari, incontri personalizzati, aggiornamento costante del sito web camerale etc.). Il progetto ha avuto inizio nel 2014 ma a seguito delle difficoltà applicative del programma informatico andrà a pienamente regime nel corso del 2015. In considerazione delle criticità che il nuovo sistema comporta per l'utenza l'ufficio potenzierà la sua attività di informazione ed assistenza. Per consentire una operatività più efficace è stato deciso di incrementare la quantità e la qualità dei servizi utilizzando tutte le possibilità offerte dalle Banche Dati Brevettuali. Questo ha comportato anche un incremento delle tariffe.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Dal punto di vista quali - quantitativo i vantaggi per l'utente saranno percepiti dopo una prima probabile fase di resistenza al cambiamento e saranno così configurabili:

- possibilità di effettuare il deposito dalla propria scrivania, senza necessità di recarsi presso gli uffici camerale, con conseguente risparmio di tempo e denaro;
- risparmio di costi per gli utenti in termini di diritti di segreteria camerale e tasse di CC.GG.;
- incremento delle informazioni a disposizione dell'utenza

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati si concretizzeranno in particolare a favore dell'utenza, sempre di più stimolata all'utilizzo dello strumento informatico. A fronte di una prima legittima resistenza al cambiamento, infatti, saranno percepiti i vantaggi in termini di:

- non necessità di recarsi presso gli uffici camerale per depositare le pratiche con conseguente risparmio di tempo e di minori costi;
- abolizione del pagamento dei diritti di segreteria camerale;

- diminuzione delle tasse di CC.GG;
- usufruire di informazioni brevettuali a costi inferiori rispetto a quelli di mercato

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

I risultati sono verificabili con l'incremento del numero di depositi delle pratiche telematiche rispetto al deposito delle pratiche cartacee da conseguirsi nel tempo del progetto. Tale monitoraggio avviene tramite la consultazione delle banche dati UIBM. La verifica sull'utilizzo dei servizi a tariffa può essere verificata semplicemente consultando i documenti contabili relativi.

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il progetto comporta un cambio di visione della mission dell'Ufficio Brevetti & Attività Ispettive ed una profonda rivisitazione dell'approccio fino ad ora utilizzato nei confronti dell'utenza: da un approccio di tipo amministrativo e procedimentale, infatti, si passa ad un approccio di tipo promozionale. L'obiettivo prioritario sta nel garantire una informazione mirata, l'assistenza continua su casi e problemi specifici, la consulenza specializzata attraverso l'apporto di professionisti ed esperti della materia. Per questo tipo di riqualificazione sarà necessario un processo di formazione interna sia con l'utilizzo di risorse esterne che con il confronto interno sulle procedure che vengono messe in atto.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **5.332,05**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D5	22,08	450	9936	30	2980,8
C3	17,10	550	9405	25	2351,25
Totale					<b>5.332,05</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 8: accorpamento dell'ufficio metrico e dell'ufficio brevetti & marchi con la creazione di un unico ufficio denominato brevetti & funzioni ispettive, con la riorganizzazione dell'attività di vigilanza.**

*Descrizione del progetto:*

Da febbraio 2015 è stata attuata la fusione degli uffici Brevetti Marchi & Innovazione Tecnologica e Metrico, da cui è nato il nuovo ufficio Brevetti e Attività Ispettive. Questa azione è stata intrapresa con lo scopo di ottimizzare le risorse. L'obiettivo è di garantire lo stesso livello di servizio anche con il venir meno a seguito di quiescenza del funzionario che esplicava l'attività di ispettore metrico (D5). Sarà pertanto necessario riorganizzare l'attività ispettiva nel campo della metrologia legale con l'unico addetto competente in quanto agente metrico. Allo scopo si intendono avviare rapporti di collaborazione con altri uffici metrici di province limitrofe, ovvero con altri agenti di polizia giudiziaria (in particolare, Guardia di Finanza), allo scopo di assicurarsi la possibilità di copertura dei servizi in casi di urgenza o, comunque, ogni volta che si renda opportuna, specie in sede di sorveglianza, la presenza di due pubblici ufficiali competenti. Questo stesso addetto affiancherà e coadiuverà nella formazione altre unità dell'ufficio Arbitrato e conciliazione che acquisiranno competenze nei vari settori su cui la cciaa effettua la vigilanza.

Nell'ambito della realizzazione del Piano annuale di vigilanza sul mercato, disposto dal MISE, è previsto il coinvolgimento di altre unità che operano nell'area della Regolazione del Mercato, dopo adeguata formazione. Per diffondere una maggiore sensibilizzazione degli operatori economici e dei consumatori nella sicurezza dei prodotti è stata progettata una più intensa azione di informazione e assistenza formativa.

Si intende innovare il modo di comunicazione con l'utenza attraverso la pubblicazione sul sito del piano dei controlli che saranno attivati, e per far ciò si attenderà che sia riproposta da parte del Ministero una nuova Convenzione e relativo piano dei controlli. Si intende avviare una attività di formazione/informazione su uno o più settori prescelti dove saranno effettuati controlli, in una ottica di prevenzione delle infrazioni, e saranno pubblicati gli esiti dei controlli.

**IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:**

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'ufficio mira a migliorare la qualità dell'informazione all'utenza sulle competenze e l'impegno svolto dalla Camera di Commercio nella vigilanza del mercato, a vantaggio di consumatori e utenti.

- ✦ rendendo noti in via preventiva i settori e i controlli che saranno effettuati, sia, in una fase successiva che comunicando gli esiti dei controlli stessi.
- ✦ diffondendo la conoscenza di normative tecniche spesso di non facile interpretazione e applicazione.
- ✦ Aderendo volontariamente alle convenzioni MISE pur in condizioni di minori risorse umane da dedicare al servizio
- ✦ Organizzando attività di prevenzione delle violazioni amministrative.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati si concretizzeranno in particolare a favore dell'utenza, con un maggior numero di informazioni reperibili sul sito, e risparmi per l'ente in termini di:

- Possibilità di consultazione sul sito della Camera delle normative tecniche;
- Possibilità di verificare l'attività di vigilanza sul nostro sito;
- Garantire lo stesso livello dei servizi dell'anno precedente con una unità in meno.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Monitoraggio della qualità del servizio: adesione al Piano annuale di vigilanza sul mercato disposto del Mise e realizzazione delle attività in esso previste – Report finale

Primo avvio attività di sorveglianza sui laboratori autorizzati alla verifica periodica dei distributori di carburante nella misura di 6 utenze, i cui strumenti sono stati verificati dai laboratori stessi Report semestrale

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il progetto comporta un cambio di visione dell'Ufficio ed una profonda rivisitazione dell'approccio che dovrà affiancare all'attività ispettiva e sanzionatoria un'azione informativa e di assistenza . L'obiettivo prioritario sta nel garantire una informazione mirata, l'assistenza continua su casi e problemi specifici. Per questo tipo di riqualificazione sarà necessario un processo di formazione interna sia con l'utilizzo di risorse esterne che con il confronto interno su le procedure che vengono messe in atto. La capacità organizzativa e tecnica degli addetti sarà determinante per consentire all'ufficio di affrontare una complessa fase di transizione.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **3.768,60**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D5	22,08	350	7.728	20%	1.545,60
C3	17,10	150	2.565	20%	513
C3	17,10	500	8.550	20%	1.710
Totale					<b>3.768,60</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N° 9: Diffusione degli strumenti ADR e ampliamento funzioni di regolazione del mercato**

### *Descrizione del progetto.*

Il progetto si propone di mantenere sul territorio provinciale l'immagine dell'Organismo di mediazione camerale quale promotore di servizi di qualità e di azioni per la diffusione e la conoscenza della cultura della mediazione. Il mantenimento di un ruolo centrale nel panorama provinciale non può essere dato per scontato, sia per l'instabilità del quadro giuridico di riferimento (a livello normativo e giurisprudenziale); sia per il regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione; sia per le minori risorse disponibili in generale nell'area di regolazione del mercato. Per cui dovrà essere assicurata una rinnovata attenzione alla scelta delle azioni promozionali da mettere in campo. Si cercherà di ampliarne il ritorno in termini di immagine e di domanda dei servizi anche sviluppando forme di collaborazione con Ordini, associazioni, altri enti ecc.

Per quanto riguarda la qualità dei servizi, si prevede il mantenimento di elevati standard qualitativi (in part., predisposizione del ruolo esattoriale e dei controlli d'ufficio sui crediti residui), pur nella prospettiva di dover dare un contributo fattivo alla riorganizzazione delle funzioni nell'area di regolazione del mercato in conseguenza della cessazione dal servizio di un ispettore metrico e di un maggior carico di lavoro in materia sanzionatoria date le nuove competenze in materia di commercializzazione di sacchi monouso per asporto merci. Si intende anche Implementare la Banca dati conoscenze con schede ad uso degli uffici accertatori camerale allo scopo di standardizzare le modalità di stesura dei verbali di accertamento e, conseguentemente, ridurre possibili errori e tempi di emissione sia dei verbali di accertamento che delle conseguenti ordinanze.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

### **Prima condizione:** miglioramento quali-quantitativo dei servizi

La ripresa (rispetto al precedente anno) di una più consistente attività promozionale ovvero la ricerca di nuove modalità di promuovere il servizio allo scopo di conseguire maggiori benefici in termini di conoscenza dell'attività svolta dall'organismo di mediazione camerale, sono essenzialmente finalizzate ad incrementare il numero di domande accolte. Il mantenimento di elevati standard quali-quantitativi è affiancato dall'acquisizione di nuove competenze (in materia sanzionatoria, ma anche conseguenti alla riorganizzazione dell'area), a fronte di una prevedibile riduzione di personale derivante dalla diminuzione del tempo lavorato da parte di una addetta di cat. C in seguito a domanda di part time.

### **Seconda condizione:** concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna

- 1) Maggiori carichi di lavoro con personale ridotto.
- 2) Procedure di accertamento di violazioni amministrative e sanzionatorie più efficaci e meno onerose economicamente per l'ente grazie al maggior ricorso possibile alle notifiche via Pec; maggiore tempestività e certezza all'azione sanzionatoria, anche attraverso il controllo dell'attività del soggetto delegato alla riscossione.

**Terza condizione:** risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato già assegnati al personale:

- ⤴ Organizzazione di almeno 2 campagne/azioni di promozione/informazione del servizio di mediazione camerale/arbitrato.
- ⤴ Organizzazione di un corso di formazione per mediatori entro maggio.
- ⤴ Spedizione a Equitalia Servizi spa di Roma del ruolo non oltre il mese di marzo. Verifica sui crediti residui per gli importi iscritti a ruolo nell'anno 2014 e precedenti: relazione sulle attività svolte
- ⤴ Avvio implementazione Banca Dati conoscenze (almeno 2 schede) – materia sanzionatoria
- ⤴ Realizzazione di una azione informativa relativa alle nuove disposizioni in materia di commercializzazione di sacchi monouso per asporto merci e relativa disciplina sanzionatoria.
- ⤴ Prima attuazione del Registro informatico degli organismi di mediazione ex art. 5 c.2 DM 180/2010: registrazione al sistema informatico di tutti i dati già comunicati in modalità cartacea (Circ. 18/9/2014 del Dipartimento affari e giustizia) e delle successive modifiche.
- ⤴ Definizione linee guida per la gestione dell'attività di segreteria e degli incontri di mediazione presso la sede di Viareggio entro luglio
- ⤴ Revisione modulistica automatica di ConciliaCamera: entro ottobre
- ⤴ Modifica del Regolamento di mediazione (pubblicazione sul sito camerale – rubrica Mediazione: entro novembre
- ⤴ Addestramento di un gruppo di mediatori per la verbalizzazione degli incontri di mediazione utilizzando la modulistica automatica di ConciliaCamera

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

Già nel corso del precedente anno è stato perseguito l'obiettivo di arrivare in tempi molto rapidi a creare una struttura organizzativa più flessibile per far fronte a possibili cambiamenti organizzativi interni. L'efficientamento di alcune procedure (volte, ad es., a ridurre i tempi di lavorazione delle ordinanze; addestramento di un gruppo di mediatori per la verbalizzazione degli incontri di mediazione ), ha lo scopo di recuperare i tempi necessari per l'acquisizione di nuove competenze o per riassorbire i carichi di lavoro scoperti per la minor presenza di addetti. La ricerca di nuovi o diversi modi di promuovere il servizio vuol dire sforzarsi di rinnovare l'immagine dello sportello camerale alla ricerca di nuovi spazi per la collocazione del servizio offerto.

**Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Tutto il personale dell'ufficio sarà impegnato nella realizzazione del progetto, che impiegherà circa il 60% del tempo di lavoro complessivo di tre unità di categoria C e circa il 50% del tempo complessivo per l'unità di categoria D.

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D2	18,56	750	13.920	20	2.784,00
C5	18,26	900	16.434	20	3.286,80
C3	17,10	540	9.234	20	1.846,80

C1	16,27	900	14643	20	2.928,60
Totale					<b>10.846,20</b>

**Sesta condizione:** risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati

La destinazione delle risorse a consuntivo ad incremento delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo delle risorse rendicontate e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** risorse previste nel bilancio annuale

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse, nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N. 10: Miglioramento del servizio all'utenza dell'area anagrafico certificativa**

*Descrizione del progetto.*

Il progetto intende migliorare i servizi offerti all'utenza imprenditoriale e professionale pur in presenza delle criticità cui dovremo far fronte nel corso dell'annualità 2015: possibile riduzione delle risorse dedicate e necessità di trasferire competenze a soggetti che in precedenza svolgevano compiti differenti.

Ci si prefigge di mantenere gli standard già raggiunti gli scorsi anni in merito ai tempi di gestione e di definizione delle pratiche ed al contempo:

- 1) di organizzare il passaggio definitivo nel corso dell'anno 2015 delle competenze in tema di bilanci dall'Ufficio Registro delle Imprese all'ufficio Artigianato Protesti e documenti Export
- 2) ideare/realizzare iniziative volte a semplificare l'attività degli utenti: attivare la nuova procedura di completa dematerializzazione dei certificati di origine on line, progettare un sistema di risposta esperto per gestire in modo più efficace ed efficiente la comunicazione con l'utenza.

Ancora, nell'ottica di semplificare le procedure, ci si pone l'obiettivo di sveltire i tempi di messa a disposizione del dato pubblicitario nonché di ridurre la necessità di "riciclo delle pratiche " con conseguente risparmio di tempo dell'operatore camerale e ci si prefigge di individuare azioni proattive volte al miglioramento della qualità delle pratiche in entrata.

.L'azione si articola nelle seguenti fasi:

1. formazione addetti in vista di una riorganizzazione delle attività al fine di mantenere le attuali performance o migliorarle nonostante la riduzione di personale
2. analisi della domanda informativa degli utenti al fine di creare canali di comunicazione (anche telefonica) efficaci ed efficienti;
3. realizzazione di corsi all'utenza
4. attivazione di una procedura che consentirà la completa dematerializzazione dei certificati di origine delle merci (con eliminazione del documento cartaceo)

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** miglioramento quali-quantitativo dei servizi

Sono implementati nuovi servizi e mantenuti gli standard consueti nella gestione delle pratiche pur in presenza di riduzioni delle risorse umane dedicate agli uffici.

Il travaso completo delle competenze in tema di bilanci consente all'area anagrafico certificativa di affrancarsi dalla necessità di ricorrere stabilmente al tempo determinato per la gestione di un'attività che riveste carattere di stagionalità, infatti il gruppo Artigianato risente in minor misura delle criticità che investono durante il periodo estivo l'Ufficio registro delle Imprese (part time e picco di pratiche)

L'indagine sulle esigenze formative ed informative dell'utenza porterà da un lato ad un'azione mirata alle effettive necessità dell'utenza e dall'altro ad una riduzione dei costi di gestione del call center grazie all'implementazione di forme di risposta automatizzate o standard sulle problematiche maggiormente ricorrenti.

Grazie all'accrescimento del livello di formazione degli addetti sarà possibile una più efficiente gestione dell'attività che potrà essere svolta all'occorrenza da un maggior numero di persone, con ciò assicurando anche una maggiore flessibilità nella risposta all'utenza (ad esempio sarà possibile una riduzione dei tempi di attesa per l'appuntamento della smart card moltiplicando gli sportelli nei periodi di punta).

La formazione e l'informazione mirata, invece, assicureranno un miglioramento delle pratiche in entrata, soprattutto in tema di bilanci data la rilevante novità della campagna 2015 che prevede per la prima volta la necessità di effettuare anche il deposito della nota integrativa in formato xbrl.

**Seconda condizione:** concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna

I concreti benefici percepibili dall'utenza esterna e interna sono i seguenti:

- accrescimento e valorizzazione delle competenze degli addetti del servizio
- semplificazione e razionalizzazione dell'informazione erogata all'utenza
- possibilità per gli utenti di usufruire di formazione gratuita
- possibilità di ottenere di certificati di origine validi completamente dematerializzati

I risparmi si traducono nella possibilità di mantenere o migliorare gli standard del servizio nonostante l'eliminazione del ricorso ad un'unità di personale a tempo determinato e nella preventivata riduzione dei contatti con il contact center del registro delle imprese (con conseguente riduzione degli importi fatturati alla CCIAA di Lucca).

Inoltre la formazione all'utenza – anche in merito alle novità inerenti le pratiche di bilancio XBRL- anche quest'anno, nonostante la riorganizzazione, sarà attuata e senza ricorrere a docenti e consulenti esterni -come a volte fatto in passato in presenza di rilevanti novità tecniche - .

Infine l'avvio della certificazione di origine in modo completamente dematerializzato corrisponde da sempre ad un'esigenza dell'utenza che potrà ottenere il servizio senza attese e senza spostarsi dal proprio ufficio, ricevendo un documento che è inoltrabile via internet in tempo reale ovunque. Inoltre, dopo il primo anno, la diffusione del servizio dovrebbe condurre ad un abbattimento dei costi per la gestione del servizio (eliminazione del canone per il gestionale certificati di origine che nel periodo 2015/2016 non sarebbe più richiesto in caso di considerevole passaggio degli utenti al servizio telematico poiché assorbito dalle tariffe, riduzione degli oneri inerenti la gestione/conservazione delle copie cartacee dei certificati) .

**Terza condizione:** risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato già assegnati al personale:

REGISTRO IMPRESE

- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITA DEL SERVIZIO : Tempo medio di evasione domande/denunce di iscrizione al Ri/ Rea (pratiche Gruppo RI- rea) . Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2015)
- INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITA DEL SERVIZIO :Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche per il Gruppo Ri e Rea inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione)
- Riorganizzazione delle attività a seguito di venir meno di un'unità di lavoro a tempo determinato (relazione attività svolta con evidenza miglioramento conseguito)

#### GRUPPO ARTIGIANATO

1. INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITA DEL SERVIZIO :Tempo medio di evasione pratiche gruppo artigianato. Risultato atteso: non superiore a 5 gg (fonte: Monitoraggio tempi medi di evasione. Rilevazione al 31.01.2015)
2. INDICATORI DI MONITORAGGIO DELLA QUALITA DEL SERVIZIO :Mantenimento, entro tempi standard, della gestione regolarizzazioni: durata media della sospensione pratiche per il Gruppo Artigianato inferiore a 12 gg. (fonte: Monitoraggio-Durata media sospensione)

#### GRUPPO ALBI E RUOLI

- Sperimentazione ed implementazione nuova procedura IB- SOFT per la completa dematerializzazione dei certificati di origine on line. Realizzazione .

#### INDICATORI COMUNI REGISTRO IMPRESE, ARTIGIANATO, ALBI E RUOLI

- Passaggio competenze in tema di Bilanci dal Di al gruppo Artigianato . Realizzazione.
- Organizzazione e realizzazione di n. 3 corsi formativi di cui:
  - n. 2 sulle novità normative e procedurali in tema di deposito dei bilanci di esercizio (nuova tassonomia formato XBRL anche relativa alla nota integrativa)
  - n.1 sessione formativa a favore dell'utenza previa verifica delle effettive esigenze rappresentate da professionisti e associazioni di categoria
- Riduzione costi del call center ;

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

La riorganizzazione dell'attività impatterà fortemente sul servizio di rilascio dei dispositivi di firma digitale la cui richiesta è in costante aumento (a causa della diffusione per le imprese dell'obbligo di utilizzare lo strumento) tenuto conto del venir meno dell'unità di personale a tempo determinato prima stabilmente dedicato a queste attività, nonché delle criticità estive legate alla presenza di part time verticali ed altre forme di assenza.

Il passaggio delle competenze in tema di bilanci comporterà la necessità di formazione costante del personale AA che non potrà non protrarsi nel periodo estivo, tradizionalmente il più critico.

La partenza della nuova procedura dei certificati di origine on line implicherà un'opera di costante promozione verso gli operatori professionali per consentire che l'adesione al servizio sia tale da giustificare l'anno successivo l'abbattimento dei costi informatici oltre alla necessaria formazione degli addetti.

Mantenere gli standard di gestione sia sui bilanci che sulle diverse pratiche in presenza di una riduzione del personale (in particolare un C che sarà in maternità nel corso del 2015 non sarà sostituito) sarà possibile solo con un incremento dei ritmi di lavoro degli addetti nonché grazie al monitoraggio costante delle agende personali e di gruppo.

Si prevede infine uno sforzo notevole di progettazione con coinvolgimento degli addetti a vari livelli al fine di migliorare qualitativamente il servizio (progettazione sistema risposta esperto) in un periodo in cui i ritmi di lavoro ordinario saranno per vari motivi (assenze di personale/passaggio di funzioni) già molto elevati.

**Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Di seguito si indica l'impatto organizzativo in ore di ciascun dipendente coinvolto nel progetto

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D5	22,08	250	5520	20	1104
D3	20,30	430	8729	20	1745,8
D2	18,56	480	8908,8	20	1781,76
C3	17,10	1250	21375	20	4275
C5	18,26	1250	22825	20	4565
C4	17,63	1250	22037,5	15	3305,625
C3	17,10	1250	21375	15	3206,25
C2	16,65	1250	20812,5	15	3121,875
C3	17,10	1250	21375	15	3206,25
C5	18,26	1250	22825	15	3423,75
C5	18,26	950	17347	15	2602,05
C5	18,26	870	15886,2	15	2382,93
C3	17,10	1210	20691	15	3103,65
C5	18,26	1420	25929,2	15	3889,38
C3	17,10	1420	24282	15	3642,3
C1	16,27	750	12202,5	15	1830,375
C2	16,65	1420	23643	15	3546,45
C3	17,10	1180	20178	15	3026,7
C3	17,10	320	5472	15	820,8
C4	17,63	320	5641,6	15	846,24
C3	17,10	290	4959	15	743,85
B5	15,68	950	14896	15	2234,4
B6	15,95	310	4944,5	15	741,675

Totale					59.146,11
--------	--	--	--	--	-----------

Sarà attivato inoltre uno stage di 25 ore settimanali per 6 mesi in tema di bilanci ed uno stage analogo su firma digitale (stima al 70 %- 30% su cancellazioni d'ufficio) .

**Sesta condizione:** risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati

La destinazione delle risorse a consuntivo ad incremento delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo delle risorse rendicontate e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** risorse previste nel bilancio annuale

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse, nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **PROGETTO N. 11: Promozione della qualità dei dati del Registro Imprese**

*Descrizione del progetto.*

L'esattezza dei dati resi pubblici è da sempre obiettivo perseguito dal Registro delle Imprese, che solo se rappresenta dati aderenti alla realtà in modo tempestivo può essere considerato una banca dati ad alto valore aggiunto.

.L'azione prevede le seguenti linee d'intervento:

**1) verificare le modalità per assicurare una corretta manutenzione dell'archivio in merito alla PEC.** Infatti , in presenza di un panorama normativo che non offre grandi strumenti di intervento, verificiamo ogni giorno che l'archivio è già obsoleto.

Ci si prefigge di individuare una procedura in collaborazione con il giudice del registro che consenta di eliminare le pec non valide e di fornire una risposta adeguata alle segnalazioni degli utenti e delle altre Pa in merito alla non correttezza dell'indirizzo Pec comunicato dalle imprese (attraverso l'elaborazione di procedure standard volte ad ottimizzare l'aggiornamento dell'archivio)

**2) L'eliminazione d'ufficio delle posizioni non più operative.** L'archivio è già stato "ripulito" circa la maggior parte delle posizioni con indici gravi di inattività, ma occorre continuare l'opera per impedire che l'incidenza delle posizioni per le quali l'utente ha omesso la comunicazione di cessazione si incrementi nel tempo.

**3) Migliorare la qualità dell'inserimento nell'archivio dei dati che vengono trasmessi dal tribunale in merito alle procedure concorsuali :** nel corso del 2013 è stata implementata una procedura di trasmissione telematica delle sempre maggiori informazioni che ci vengono trasmesse in merito alle procedure concorsuali, ambito delicatissimo e di estremo interesse per l'utenza. Ci si prefigge di attuare forme di coordinamento interno e con gli addetti della cancelleria fallimentare che consentano inserimenti corretti ed omogenei nell'archivio RI.

**4) Assicurare l'applicazione di strumenti che assicurino omogeneità a livello nazionale nella gestione delle procedure RI**

1. Adeguamento alle indicazioni cogenti espresse nelle direttive congiunte Ministero dello sviluppo Economico e Ministero della Giustizia verificandone gli impatti su gli uffici

2. Formazione addetti su WIDGET (guida nazionale adempimenti societari RI) e progetto ATECO per gestione uniforme a livello nazionale comunicazioni in merito alle attività economiche.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** miglioramento quali-quantitativo dei servizi

La qualità dei dati presenti in archivio risulterà più aggiornata su pec ed imprese non operative. Inoltre le informazioni inerenti le procedure concorsuali che devono essere rese pubbliche nel Registro delle imprese risulteranno inserite correttamente ed in modo comprensibile per gli utenti

**Seconda condizione:** concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna

La strutturazione di una procedura per gestire l'informazione e la manutenzione dell'archivio circa le pec erronee consentirà una notevole riduzione dei tempi di gestione della comunicazione con l'utenza, visto che stanno aumentando via via le segnalazioni in merito e la richiesta di adozione di provvedimenti è molto pressante.

Il miglioramento dei dati in entrata e la standardizzazione delle procedure consentirà di ridurre i margini di errore in merito agli inserimenti circa le procedure concorsuali, che tipicamente sono i più delicati e potenzialmente lesivi se non corretti.

Gli addetti camerale e l'utenza, infine, avranno a disposizione strumenti informativi volti a disciplinare in modo uniforme a livello nazionale i procedimenti registro imprese

**Terza condizione:** risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza

Si riepilogano di seguito gli indicatori di risultato già assegnati al personale:

**REGISTRO IMPRESE**

- 1) Predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc.
- 2) Conclusione procedimento cancellazione d'ufficio per non meno di 50 posizioni (imprese individuali o società di capitali e di persone non artigiane cooperative) - La conclusione del procedimento coincide con l'adozione della determinazione di cancellazione/archiviazione ovvero con l' inoltro al giudice per la cancellazione ovvero con l'adozione di una determinazione in cui si effettua la ricognizione delle posizioni con istruttoria completata da inoltrare al giudice nei casi ove ciò è previsto dalla legge.
- 3) Avvio della nuova organizzazione per la gestione delle pratiche d'ufficio telematiche/informatiche relative a procedure concorsuali

**GRUPPO ARTIGIANATO**

- 1) Avvio e completamento dell'istruttoria per la cancellazione d'ufficio per non meno di 30 posizioni (imprese individuali che svolgono la sola attività di mediazione e la cui attività è stata inibita non avendo esse ottemperato agli obblighi previsti dalla disciplina introdotta dalla cd. direttiva servizi ) - La conclusione del procedimento coincide con la trasmissione degli atti al registro delle imprese per la cancellazione

**GRUPPO ALBI E RUOLI**

- 1) Avvio e completamento dell'istruttoria per la cancellazione d'ufficio per non meno di 30 posizioni (imprese individuali che svolgono la sola attività di mediazione e la cui attività è

stata inibita non avendo esse ottemperato agli obblighi previsti dalla disciplina introdotta dalla cd. direttiva servizi ) - La conclusione del procedimento coincide con la trasmissione degli atti al registro delle imprese per la cancellazione.

#### INDICATORI COMUNI REGISTRO IMPRESE, ARTIGIANATO, ALBI E RUOLI

- 1) Definizione di una guida per la gestione dell'istruttoria delle pratiche Registro Imprese al fine di adeguare le procedure degli uffici alle direttive congiunte Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero della Giustizia
- 2) Partecipazione degli addetti RI e AA ad almeno 2 iniziative formative (widget, progetto ATECO)

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

Gestire la qualità dell'archivio in merito alle Pec è un'attività molto onerosa poiché non esistono al momento automatismi né di controllo né di aggiornamento. L'attività è puntuale e si scontra con la necessità di procedere con notifiche cartacee, quindi si tratta di attività che richiedono un costante presidio del personale.

La gestione delle comunicazioni telematiche circa le procedure concorsuali è estremamente complicata e richiede un notevole sforzo di integrazione con le procedure informatiche del Tribunale, di formazione degli addetti anche del tribunale e di controllo del loro operato per conseguire risultati soddisfacenti in termini di correttezza ed omogeneità degli inserimenti

**Quinta condizione:** risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli

Di seguito si indica l'impatto organizzativo in ore di ciascun dipendente coinvolto nel progetto

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D5	22,08	70		15	231,84
D3	20,30	210	4263	15	639,45
D2	18,56	160	2969,6	15	445,44
C3	17,10	80	1368	15	205,2
C5	18,26	80	1460,8	15	219,12
C4	17,63	80	1410,4	15	211,56
C3	17,10	80	1368	15	205,2
C2	16,65	80	1332	15	199,8
C3	17,10	80	1368	15	205,2
C5	18,26	80	1460,8	15	219,12
C5	18,26	57	1040,82	15	156,123
C5	18,26	54	986,04	15	147,906
C3	17,10	75	1282,5	15	192,375

C5	18,26	50	913	15	136,95
C3	17,10	50	855	15	128,25
C1	16,27	25	406,75	15	61,0125
C2	16,65	50	832,5	15	124,875
C3	17,10	45	769,5	15	115,425
C3	17,10	30	513	15	76,95
C4	17,63	30	528,9	15	79,335
C3	17,10	28	478,8	15	71,82
B5	15,68	3	47,04	15	7,056
B6	15,95	3	47,85	15	7,1775
Totale					<b>4.087,19</b>

**Sesta condizione:** risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati

La destinazione delle risorse a consuntivo ad incremento delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo delle risorse rendicontate e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** risorse previste nel bilancio annuale

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse, nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 12: RIORGANIZZAZIONE COMPLESSIVA DEL SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE ALLA LUCE DELLA NUOVA COLLABORAZIONE CON LE PARTECIPATE CAMERALI LUCCA INTEC E LUCCA PROMOS**

*Descrizione del progetto:* Il periodo che ci troviamo di fronte è caratterizzato dalla massima incertezza per il sistema camerale nazionale e quindi anche per la Camera di Commercio di Lucca. I recenti provvedimenti normativi che hanno ridotto considerevolmente le risorse e quelli annunciati che prevedono possibili ulteriori riduzioni, accorpamenti tra Camere di Commercio ed altro, inducono a definire una programmazione economica dell'ente su di un arco temporale di tre anni in modo sempre più stringente. Pertanto le previsioni economiche e patrimoniali tengono conto del prossimo triennio nella consapevolezza che, quasi certamente, il tutto dovrà essere comunque rivisto a breve. I tagli già effettuati ed i possibili tagli futuri impongono scelte immediate sul presente che impattano non soltanto sul budget ma anche sull'aspetto organizzativo: si rende infatti necessaria un'opera di razionalizzazione di tutte le risorse economiche e di personale, al fine di riuscire a perseguire gli obiettivi di breve, medio e lungo termine con le risorse disponibili presenti in Camera di Commercio e nelle due partecipate dell'Ente. Nel Servizio Promozione pertanto è in corso una complessiva riorganizzazione dovuta ai seguenti fattori:

- ★ Tagli di bilancio che hanno azzerato il budget prima assegnato sui regolamenti contribuiti: per quello che riguarda il taglio sui contribuiti, il maggior impatto è ricaduto sull'ufficio Promozione interna ed estera;

- ★ Tagli di Toscana Promozione che ha azzerato le convenzioni con gli esperti di internazionalizzazione: tali tagli sono ricaduti sul servizio di assistenza di II° livello curato dall'ufficio Promozione Interna ed estera;
- ★ Tagli di bilancio che hanno ridotto considerevolmente il budget prima assegnato ai Servizi nuove imprese, alla formazione ed allo sviluppo d'impresa: tale riduzione ha comportato la riorganizzazione dell'erogazione della formazione organizzata internamente e con costi esterni ridotti al minimo; è stato anche riorganizzato il servizio di assistenza alla redazione dei business plan per assicurarne la continuità;
- ★ Nuove funzioni introdotte in termini di riorganizzazione degli uffici e per compensare il taglio di budget sui contributi: dal 2015 è l'Ufficio Promozione interna ed estera che collabora attivamente con la Fondazione Giacomo Puccini, per il perseguimento delle sue finalità;
- ★ Nuove collaborazioni con le società partecipate Lucca Intec e Lucca Promos: gli atti di indirizzo e di programmazione dell'Ente relativi al triennio 2015 – 2017 deliberati dal Consiglio e dalla Giunta, anche in considerazione del mutato quadro normativo e della riduzione delle entrate camerale, prevedono l'individuazione di forme di collaborazione tra la Camera di Commercio e le partecipate Lucca Promos e Lucca InTec per ottimizzare il lavoro delle reciproche professionalità al fine del raggiungimento degli obiettivi disposti in fase di pianificazione. Le due partecipate controllate dalla Camera di Commercio, operano in stretta sinergia con la Camera di Commercio su temi definiti e coerenti con il perimetro delle competenze dell'Ente e i relativi programmi di attività vengono approvati dall'ente in una visione sinergica con i programmi e con i progetti della Camera di Commercio. A seguito dei tagli al bilancio camerale derivanti dall'applicazione delle recenti disposizioni legislative, si rende necessario ridurre i costi sia dell'Ente, che delle partecipate, pertanto la programmazione 2015-2017 è stata impostata secondo questo obiettivo. Da anni esiste un coordinamento tra quanto svolto dalle due controllate e dall'Ente e tale coordinamento è garantito anche dalla circostanza che i vertici direzionali delle controllate coincidono con quelli camerale. Inoltre, alcune attività di Lucca Intec vengono svolte da sempre con l'ausilio e il coinvolgimento di personale camerale.

Questo progetto si focalizza in particolare sull'aspetto dell'innovazione organizzativa riferita al punto numero 5, ovvero sull'intensificazione della collaborazione tra personale camerale e attività delle società partecipate Lucca Promos e Lucca Intec che, per gli aspetti relativi all'internazionalizzazione investe l'Ufficio Promozione, per quelli relativi all'innovazione tecnologica impatta invece sullo Sviluppo Imprenditoriale.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'innovazione organizzativa è quella che caratterizza questo progetto. I processi di riorganizzazione sono complessi e faticosi, perché impattano direttamente sulle risorse umane: ciò comporta una attenta analisi delle funzioni da svolgere all'interno delle due partecipate ed una dettagliata valutazione del personale da coinvolgere in termini quantitativi (tempo) e qualitativi (funzioni). Il tutto per continuare a garantire i servizi e le funzioni a vantaggio delle imprese.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Il risultato concretamente percepibile e l'effettivo beneficio per l'utenza esterna è quello di offrire a quest'ultima lo stesso numero e la stessa qualità dei servizi:

- ★ Collaborazione con Lucca Promos per organizzazione eventi diretti o di terzi
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico per la promozione dell'innovazione

Dal punto di vista interno, invece, le modalità di partecipazione del personale camerale alle attività svolte per il tramite delle due controllate si conformano al modello organizzativo dell'ente e pertanto il riferimento operativo resterà il dirigente competente, che si avvale delle posizioni organizzative coinvolte per ruolo e competenze: l'ufficio Promozione sarà coinvolto per l'organizzazione di b2b e per l'organizzazione di altri eventi su incarico da soggetti esterni. L'ufficio Sviluppo Imprenditoriale sarà coinvolto per il Polo tecnologico e per favorire i processi di innovazione e di trasferimento tecnologico. Le competenze assegnate sono coerenti con il profilo professionale dei singoli dipendenti e rientrano tra le attività oggetto della valutazione dirigenziale, ma non implicano alcuna responsabilità ulteriore rispetto a quelle esercitate direttamente a favore dell'ente di appartenenza.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- ★ Collaborazione con la partecipata Lucca Promos e riorganizzazione ufficio Promozione Interna ed estera: definizione modalità di collaborazione con Lucca Promos per avvio collaborazioni con terzi soggetti nell'organizzazione diretta di almeno due eventi per conto terzi o (eventuale, condizionato ai tagli di bilancio e ai tagli di Toscana promozione) per assicurare continuità nell'organizzazione degli eventi di internazionalizzazione
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: monitoraggio numero eventi organizzati e verifica numero partecipanti
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: progettazione ed organizzazione almeno tre eventi dal format innovativo (business hour, digitaly, start up Saturday etc.)
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: azioni di scouting di idee e progetti imprenditoriali innovativi, numero contatti avviati compresi quelli con associazioni, consorzi, centri servizio, imprese, aspiranti imprenditori
- ★ Promozione del Polo tecnologico come hub dell'innovazione, monitoraggio accessi al sito web, monitoraggio risultati social network (numero like, followers etc.)

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La complessiva riorganizzazione del Servizio Promozione prevede un'attenta analisi delle funzioni e dei servizi cui assicurare continuità nel tempo ed il livello qualitativo ma, soprattutto, una delicata valutazione delle modalità con cui coinvolgere le risorse umane camerale e coordinandole con quello delle partecipate, assicurando a tutti gli stessi livelli di responsabilità, di qualità del lavoro, e tenendo conto degli equilibri gerarchici all'interno della Camera e del fatto che, invece, tra

personale della camera e quello delle partecipate non esiste alcun vincolo gerarchico. Il ruolo del Dirigente e Caposervizio in questo senso risultano cruciali, in quanto costituiscono una sorta di intermediazione tra il personale proveniente da enti diversi, chiamati a conciliare gli aspetti più propriamente legati alle funzioni e ad attenuare quelli legati alle “relazioni umane”. Altro aspetto sfidante e difficile è quello che comporta da parte del personale una buona dose di elasticità e disponibilità al cambiamento, non solo al cambiamento delle attività da svolgere ma anche al cambiamento dei rapporti con i colleghi.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **2.741,76**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	200	4714,00	15	707,1
D5	22,08	100	2208,00	15	331,2
D5	22,08	100	2208,00	15	331,2
D3	20,30	100	2030,00	15	304,5
C5	18,26	80	1460,80	15	219,12
C5	18,26	80	1460,80	15	219,12
C3	17,10	80	1368,00	15	205,2
C5	18,26	80	1460,80	15	219,12
C3	17,10	80	1368,00	15	205,2
Totale					<b>2741,76</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **PROGETTO N° 13: RIORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO PROMOZIONE INTERNA ED ESTERA ALLA LUCE DEI TAGLI DI BILANCIO E DELLE NUOVE FUNZIONI ASSEGNATE**

*Descrizione del progetto:* La complessiva riorganizzazione del Servizio Promozione impatta in modo significativo sull'Ufficio Promozione Interna ed estera, non solo per gli aspetti relativi alla collaborazione con la partecipata Lucca Promos, ma anche per gli avvenuti tagli di bilancio e le conseguenti nuove funzioni assegnate all'ufficio. Questi in sintesi i fattori che influiscono sul cambiamento organizzativo:

- ★ Tagli di bilancio che hanno azzerato il budget prima assegnato sui regolamenti contributi: per quello che riguarda il taglio sui contributi, il maggior impatto è ricaduto

sull'ufficio Promozione interna ed estera per i Regolamenti Fiere estero e Promozione del territorio;

- ★ Tagli di Toscana Promozione che ha azzerato le convenzioni con gli esperti di internazionalizzazione: tali tagli sono ricaduti sul servizio di assistenza di II° livello curato dall'ufficio Promozione Interna ed estera;
- ★ Nuove funzioni introdotte in termini di riorganizzazione degli uffici e per compensare il taglio di budget sui contributi: dal 2015 è l'Ufficio Promozione interna ed estera che collabora attivamente con la Fondazione Giacomo Puccini, per il perseguimento delle sue finalità.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'innovazione nelle funzioni svolte è quella che caratterizza questo progetto. Da punto di vista quantitativo, l'obiettivo è quello di mantenere in vita tutti i servizi fino ad ora erogati. Dal punto di vista qualitativo, l'obiettivo primario da perseguire consiste nell'assicurare all'utenza il mantenimento dello stesso livello qualitativo dei servizi, senza che si arrivi a tagliare l'assistenza e delle stesse tariffe e quote di pagamento. In particolare si fa riferimento ai seguenti servizi e criticità presenti:

- ★ Venir meno delle convenzioni tra Toscana promozione ed esperti di internazionalizzazione: l'Ufficio continua ad erogare il servizio di assistenza di II° livello, grazie all'approfondimento ed allo studio dei temi oggetto di richiesta di assistenza;
- ★ Acquisizione, unitamente alle funzioni di supporto a Lucca Promos, delle competenze relative alla gestione della Fondazione Giacomo Puccini, nei suoi molteplici aspetti;

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Il risultato concretamente percepibile e l'effettivo beneficio per l'utenza esterna è quello di offrire a quest'ultima lo stesso numero e la stessa qualità dei servizi:

- ★ Di internazionalizzazione relativamente all'assistenza di II° livello sui quesiti;
- ★ Di internazionalizzazione relativamente all'organizzazione di seminari di approfondimento su tematiche afferenti all'internazionalizzazione;
- ★ Di supporto alla Fondazione Giacomo Puccini per far fronte alla gestione agli obiettivi che questa deve raggiungere;
- ★ Di supporto Lucca Promos, per l'avvio di collaborazioni con terzi soggetti in qualità di committenti di servizi alla partecipata o per assicurare la continuità nell'organizzazione degli eventi per l'internazionalizzazione

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- ★ Riorganizzazione servizio risoluzione quesiti di II° livello: monitoraggio quesiti arrivati/quesiti risolti dall'Ufficio
- ★ Riorganizzazione servizio risoluzione quesiti di II° livello: organizzazione di almeno 3 seminari (comprese country presentation)
- ★ Collaborazione con Fondazione Puccini: verifica accessi alla Casa Museo, definizione modalità riapertura della Villa di Viareggio e verifica accessi/visite, avvio e monitoraggio commercializzazione dei prodotti, monitoraggio bookshop

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La complessiva riorganizzazione dell'ufficio Promozione Interna ed estera dipende da vari fattori eterogenei tra loro: tagli di bilancio che hanno interrotto lo svolgimento della tradizionale attività amministrativa di erogazione dei contributi, tagli di bilancio di altri enti che hanno interrotto la collaborazione con esperti esterni; introduzione della nuova funzione relativa alla gestione della Fondazione Puccini. Tutto ciò comporta una notevole dose di flessibilità ed elasticità rivolta al cambiamento.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **3.374,7**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	200	4714,00	15	707,1
D5	22,08	300	6624,00	15	993,6
C5	18,60	300	5580,00	15	837
C5	18,60	300	5580,00	15	837
Totale					<b>3374,7</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 14: RIORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO SVILUPPO IMPRENDITORIALE ALLA LUCE DEI TAGLI DI BILANCIO**

*Descrizione del progetto:* La complessiva riorganizzazione del Servizio Promozione impatta in modo significativo sull'Ufficio Sviluppo Imprenditoriale, non solo per gli aspetti relativi alla collaborazione con la partecipata Lucca Intec, ma anche per gli avvenuti tagli di bilancio che hanno ridotto considerevolmente il budget prima assegnato ai Servizi nuove imprese, alla formazione manageriale e per aspiranti imprenditori e ai servizi per lo sviluppo d'impresa. Tale riduzione ha comportato la riorganizzazione dell'erogazione della formazione organizzata internamente e con costi esterni ridotti al minimo: La Giunta camerale ha ridefinito i confini dell'attività di formazione, che è possibile svolgere solo a condizione di parità tra costi esterni e ricavi. E' stato anche riorganizzato, per assicurarne la continuità, il servizio di assistenza alla redazione dei business plan: l'impossibilità di ricorrere a professionalità esterne ed il venir meno dell'abbattimento del 50% sul costo complessivo, ha imposto all'Ufficio di impegnarsi in un non facile percorso di formazione e di riqualificazione delle competenze per erogare il servizio sulla base delle sole competenze interne. La collaborazione con il Polo Tecnologico si concretizza in una intensa attività di programmazione e organizzazione su temi legati all'innovazione d'impresa, allo scouting di idee e progetti imprenditoriali innovativi, alla progettazione e gestione di eventi in sinergia con la Camera di Commercio.

#### IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

##### **Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

L'innovazione organizzativa è quella che caratterizza questo progetto. A differenza del precedente, non sono state attribuite all'ufficio nuove funzioni, ma sono state completamente riorganizzate quelle esistenti, per far venir meno il pericolo della loro interruzione. Dal punto di vista quantitativo, infatti, l'obiettivo è quello di mantenere in vita tutti i servizi fino ad ora erogati. Dal punto di vista qualitativo, l'obiettivo consiste nell'assicurare all'utenza il mantenimento dello stesso livello qualitativo dei servizi e le stesse tariffe. In particolare si fa riferimento ai seguenti servizi:

- ★ Corsi di formazione manageriali;
- ★ Corsi di formazione per gli aspiranti imprenditori;
- ★ Servizio di assistenza per la redazione dei business plan;

##### **Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

- ★ Riorganizzazione ufficio Sviluppo Imprenditoriale: definizione modalità erogazione formazione manageriale
- ★ Riorganizzazione ufficio Sviluppo Imprenditoriale: monitoraggio numero corsi formazione manageriale programmati/avviati e numero partecipanti
- ★ Riorganizzazione ufficio Sviluppo Imprenditoriale: definizione modalità di erogazione del servizio assistenza business plan
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: progettazione calendario unico eventi
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: definizione ed intensificazione azioni di scouting di idee e progetti imprenditoriali innovativi nei settori di interesse del Polo

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- ★ Riorganizzazione ufficio Sviluppo Imprenditoriale: definizione modalità erogazione formazione manageriale e monitoraggio costi / ricavi finalizzati al raggiungimento del punto di pareggio compresi quelli in collaborazione con il Polo Tecnologico
- ★ Riorganizzazione ufficio Sviluppo Imprenditoriale: monitoraggio numero corsi programmati/avviati e numero partecipanti, compresi quelli in collaborazione con il Polo Tecnologico
- ★ Riorganizzazione ufficio Sviluppo Imprenditoriale: definizione modalità di erogazione del servizio assistenza business plan e monitoraggio tra richieste pervenute/evase dall'ufficio
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: monitoraggio numero eventi organizzati e verifica numero partecipanti
- ★ Collaborazione con il Polo Tecnologico: azioni di scouting di idee e progetti imprenditoriali innovativi, numero contatti avviati compresi quelli con associazioni, consorzi, centri servizio, imprese, aspiranti imprenditori

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

La complessiva riorganizzazione dell'ufficio Sviluppo imprenditoriale dipende, come detto, dai tagli di bilancio sui servizi. Tutto ciò comporta una notevole dose di flessibilità ed elasticità rivolta al cambiamento organizzativo e delle modalità lavorative.

C'è stato in primis un importante lavoro di rinnovate relazioni con i docenti, per cercare di abbattere le tariffe e mantenere le quote dei corsi invariate: ciò consente di garantire l'erogazione della formazione nella stessa quantità, agli stessi standard qualitativi e agli stessi costi degli anni passati. L'aspetto più difficile da affrontare riguarda l'erogazione del servizio di assistenza alla redazione dei business plan, per il quale non è più possibile ricorrere a esperti esterni e per il quale non è più possibile abbattere il costo: l'Ufficio ha intrapreso un complesso percorso di formazione che consente di erogare il servizio le professionalità interne, ad una tariffa per l'utenza invariata rispetto agli anni scorsi. Ciò comporta inoltre una buona dose di elasticità e di propensione al cambiamento, nonché di impegno per la formazione su materie nuove.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **4.302,80**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	200	4714,00	20	942,8
D3	20,30	300	6090,00	20	1218
C4	18,60	300	5580,00	20	1116
C3	17,10	300	5130,00	20	1026

Totale					<b>4302,8</b>
--------	--	--	--	--	---------------

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

### **PROGETTO N. 15: AVVIO E MESSA A REGIME DELLO SPORTELLO FATTURAZIONE ELETTRONICA PER LE IMPRESE**

*Descrizione del progetto:* Il sistema di fatturazione elettronica verso le Pubbliche Amministrazioni, previsto nella Legge finanziaria 2008, e divenuto realtà operativa da metà 2014 per la Pubblica Amministrazione centrale, è stato anticipato per tutte le altre Amministrazioni, al 31 marzo 2015 dal DL 66/2014, convertito in Legge 98/2014. La Camera di Commercio ha quindi provveduto entro il 2014 a porre in essere un'analisi della documentazione di riferimento (in particolare DM 55/2013 e suoi allegati), nonché l'avvio di alcune attività preliminari (acquisizione apposito codice ufficio presso l'IPA e successiva comunicazione ai fornitori di riferimento).

A far data dal 31 marzo 2015, secondo le indicazioni specificate nella Circolare del 31 marzo 2014, anche la Camera di commercio potrà dunque ricevere e pagare soltanto fatture pervenute in formato elettronico, attraverso l'apposito sistema di interscambio(SDI), piattaforma che funzionerà da interfaccia e sistema di veicolazione della documentazione e delle ricevute elettroniche che accompagneranno la trasmissione e la consegna dei documenti.

Il presente progetto interpreta l'avvento della fatturazione elettronica verso la pubblica amministrazione senza soluzione di continuità tra gli aspetti che vedono la Camera di Commercio quale destinatario di fatture passive in formato elettronico e gli aspetti per cui essa è, da sempre, Istituzione a supporto delle imprese e dei professionisti del territorio. Nella sua completezza esso coinvolge dunque, a diverso titolo, sia gli uffici interessati dalla gestione delle fatture passive che perverranno all'Ente (Provveditorato Ragioneria e Funzioni Informatiche), sia gli uffici chiamati a realizzare l'azione di informazione/supporto conoscitivo alle imprese (Ure e soprattutto Sviluppo Imprenditoriale). Per la parte di servizio all'utenza è stato, infatti, per tempo attivato presso l'Ufficio Sviluppo Imprenditoriale uno specifico "Sportello Fatturazione Elettronica", diretto a fornire un servizio di assistenza alle Piccole e Medie Imprese per l'adeguamento alle nuove regole normative e a divenire concreto punto di riferimento per le imprese ed i professionisti che si misureranno con la fatturazione elettronica, strumento che segna l'evoluzione dei rapporti commerciali con la Pubblica Amministrazione.

Sin dall'avvio dell'anno 2015 saranno ovviamente indispensabili sia una specifica formazione degli uffici e attori coinvolti da un punto di vista contabile, per gestire i conseguenti effetti sui sistemi contabili e sui rapporti con i fornitori; sia una specifica formazione finalizzata allo Sportello Fatturazione Elettronica, al fine di creare le premesse indispensabili per una gestione attiva ed efficace di una delle più significative novità del programma di digitalizzazione dell'amministrazione pubblica italiana. In particolare, lo Sportello Fatturazione Elettronica fornirà indicazioni in merito a:

- ★ requisiti per l'utilizzo del software gratuito Infocamere;

- ★ rilascio di “[CNS](#)” (Carta Nazionale dei Servizi - dispositivo necessario per accedere al servizio);
- ★ conservazione sostitutiva

Verranno anche organizzati seminari di presentazione e seminari tecnici di approfondimento sulla funzionalità del programma e sugli aspetti più prettamente amministrativi.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Dal punto di vista contabile e dei pagamenti:

- ★ Incremento del grado di automazione ed efficienza dei flussi informativi legati al ciclo passivo, inteso in senso ampio quale processo di acquisizione di beni e servizi/pagamento fornitori
- ★ Possibile riduzione tempi pagamento fatture
- ★ Trasparenza per i fornitori sui tempi del processo attraverso le informazioni presenti in SDI

Dal punto di vista dei servizi forniti dallo Sportello Fatturazione Elettronica:

- ★ Attivazione di un servizio all'utenza prima non esistente;
- ★ Possibilità di ricevere informazioni sia telefonicamente che per e-mail;
- ★ Assenza di formalità per avere risposte dallo Sportello;
- ★ Apertura continuativa per tutto l'orario di apertura al pubblico.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Dal punto di vista contabile e dei pagamenti:

- ★ importante dematerializzazione dei flussi informativi;
- ★ velocizzazione dei processi di imputazione contabile;
- ★ riduzione spazi e costi di archiviazione;

dal punto di vista dei servizi forniti dallo Sportello Fatturazione Elettronica

Per l'utenza esterna, i vantaggi sono così sintetizzabili:

- ★ Apertura di un canale di assistenza prima non esistente;
- ★ Possibilità di ottenere informazioni restando in ufficio;

- ★ Costi azzerati;

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

Dal punto di vista contabile e dei pagamenti:

- ★ Partecipazione eventi e incontri di formazione contabile propedeutici alla fatturazione elettronica: **almeno 2**

Gli addetti degli uffici contabili (Ragioneria- Provveditorato – Funzioni Informatiche) verranno coinvolti in un processo formativo trasversale di approfondimento teorico ), ma soprattutto tecnico-operativo (con possibili approfondimenti specifici e mirati per competenza), con riferimento alle novità e implementazioni che subiranno le procedure tradizionali, per poter gestire compiutamente il processo di pagamento delle fatture in modalità elettronica.

- ★ Gestione fatturazione elettronica ai sensi di Legge a far data dal 31 marzo 2015: **realizzazione**

Come previsto dalla normativa di riferimento da inizio aprile i documenti contabili (fatture e note di credito) dovranno pervenire esclusivamente in modalità elettronica e con conseguentemente trattate. Si può stimare che per il primo anno verranno gestite elettronicamente (periodo aprile- dicembre 2015) 500-700 fatture ( tenendo presente anche il calo di attività, e quindi di fatture, determinato dalla diminuzione forzata del diritto annuale)

Dal punto di vista dei servizi forniti dallo Sportello Fatturazione Elettronica:

- ★ Velocità e puntualità del servizio informativo;
- ★ Gratuità del servizio;

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

Dal punto di vista contabile interno gli aspetti cruciali saranno legati alla specifica formazione contabile sulle nuove funzionalità informatiche e al superamento delle molteplici casistiche operative che in concreto si presenteranno. In particolare verranno realizzate e gestite:

- ★ specifiche sessioni formative sugli adeguamenti dei sistemi contabili tradizionali,
- ★ revisione/riorganizzazione di attività interne del processo di pagamento,
- ★ analisi e risoluzione casistiche e problematiche operative fatture passive,
- ★ definizione di casistiche-tipo per uniformità di comportamenti nel tempo

Per quanto riguarda la creazione e il funzionamento dello Sportello Fatturazione elettronica, il progetto risulta complesso sotto due aspetti: per il tempestivo processo di aggiornamento e formazione delle competenze del personale camerale per far fronte alle richieste di assistenza delle imprese e per gli aspetti organizzativi di avvio di un nuovo sportello, sempre aperto. In sintesi, di seguito i passaggi cruciali e le maggiori difficoltà che andranno superate:

- ★ formazione del personale camerale in merito ai contenuti di base della piattaforma web;
- ★ riorganizzazione parziale delle funzioni dell'ufficio;
- ★ redazione in modo semplice e chiaro delle istruzioni da mettere on line a favore dell'utenza, per ridurre al minimo la richiesta di informazioni telefoniche;
- ★ organizzazione di incontri di presentazione ed incontri tecnici per la formazione dell'utenza (aziende, professionisti, associazioni etc.), in merito al funzionamento della piattaforma tecnologica ed in merito agli assetti amministrativi;
- ★ superamento delle prime difficoltà di risposta in merito ad una materia completamente nuova per l'ufficio.

Dal punto di vista interno, il risultato sfidante sta nel riuscire ad avviare uno sportello in tempi brevissimi, formando il personale in modo adeguato e dando la possibilità di organizzare lo sportello anche con il supporto e l'organizzazione dell'attività formativa in stretto coordinamento con Infocamere che cura la parte più tecnica.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € 8.199,75, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	120	2.828	15	424,26
D5	22,08	120	2.650	15	397,44
D5	22,08	400	8.832	15	1324,8
D3	20,30	200	4.060	15	609
D2	18,56	200	3.712	15	556,8
C4	17,63	600	10.578	15	1586,7
C3	17,10	800	13.680	15	2052
C2	16,65	500	8.325	15	1248,75
<b>Totale</b>					<b>8199,75</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## PROGETTO N. 16: DIGITALIZZAZIONE DELLA P.A. E DELLE PMI

*Descrizione del progetto:* Il progetto nasce nel 2014 dall'adesione della camera di Commercio all'iniziativa "Eccellenze in Digitale", promossa da Google e Unioncamere, patrocinata dal Ministero dello sviluppo Economico e del Ministero dell'Agricoltura, che ha visto coinvolti sul territorio italiano, dal 1° settembre 2014 al 28 febbraio 2015, 107 digitalizzatori e 52 Camere di Commercio. L'idea progettuale è nata dall'osservazione del profondo gap che ancora esiste tra produzioni di qualità e loro presenza online: Google ha, quindi, colto l'occasione di "crescita digitale" che si presentava per le imprese italiane ed ha creato delle vetrine promozionali ad alta definizione dei prodotti di eccellenza artigianali ed agroalimentari e dei casi di successo aziendali. In seguito alla positiva esperienza del 2014/2015, la Camera di Commercio ha rinnovato l'adesione per l'annualità 2015 al progetto di Unioncamere e Google – in virtù del quale arriveranno 2 nuovi borsisti per 9 mesi, ed ha avviato la costituzione di uno sportello dedicato alla digitalizzazione del tessuto produttivo. Il progetto 2015 comprende anche un'azione specifica dedicata all'innalzamento del livello di digitalizzazione della P.A.: sono previste attività di formazione e riqualificazione del personale camerale che lavora nel settore comunicazione e promozione, attività finalizzate ad accrescere l'efficacia dei siti web istituzionali esistenti, a realizzarne di nuovi in maggiore autonomia e con consistenti risparmi di spesa rispetto al passato, a gestire i social media in modo coordinato ai siti stessi.

Il progetto persegue dunque le seguenti finalità:

- ★ Supportare la piccola e media impresa del Made in Italy nel processo di digitalizzazione e internazionalizzazione, ovvero offrire assistenza personalizzata per:
  - sviluppare o migliorare la presenza online
  - cogliere tutte le opportunità del web per promuovere i prodotti
  - ottimizzare le performance del sito web e dei dispositivi mobile
  - gestire i social network
  - aumentare la visibilità sui motori di ricerca
  - sviluppare e-commerce efficaci e campagne di web marketing
- ★ Selezionare e segnalare, se richiesto da Unioncamere, alcuni casi di successo aziendale a Google, per il loro inserimento nei portali dedicati al made in Italy;
- ★ Accrescere il livello di digitalizzazione della Camera di Commercio di Lucca per garantire servizi sempre più efficienti, efficaci, diretti alla semplificazione ed al potenziamento delle azioni di promozione.

Lo Sportello organizza anche seminari, workshop e formazione d'aula dedicata alle tematiche del web, dei social network e degli altri strumenti digitali dedicati alla promozione e comunicazione del prodotto e dell'azienda.

L'attivazione di tale sportello comporta la formazione degli uffici coinvolti, in particolari dell'Ufficio Eurosportello, Promozione Interna ed estera, Relazioni con l'esterno.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Per l'utenza esterna, il miglioramento del servizio si declina sotto vari aspetti:

- ★ Attivazione di un servizio prima non esistente;

- ★ Possibilità di ricevere informazioni o di ottenere un piano di lavoro gratuitamente;
- ★ Assenza di formalità per avere risposte dallo Sportello, che lavora su appuntamento, ma che è consultabile anche per e-mail o per telefono;
- ★ Possibilità di partecipare a seminari o percorsi formativi.

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

Per l'utenza esterna, i vantaggi sono così sintetizzabili:

- ★ Avvio e sperimentazione di un nuovo canale di assistenza;
- ★ Possibilità di ottenere sia informazioni di base che più approfondite sul tema della digitalizzazione della propria impresa in modo semplice ed immediato;
- ★ Costi azzerati;
- ★ Miglioramento quali-quantitativo delle informazioni sui siti web camerali e delle partecipate grazie all'utilizzo di criteri di accessibilità e di usabilità nella fase di progettazione e nella implementazione e aggiornamento continuo dei siti stessi da parte del personale camerale e delle partecipate (CCIAA, MuSA, Polo Tecnologico, Desco, Fondazione Puccini) grazie alla formazione del personale camerale e delle partecipate.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- ★ Avvio Sportello digitalizzazione: monitoraggio numero contatti e numero piani operativi redatti
- ★ Sportello digitalizzazione: organizzazione di 1 seminario di lancio del progetto e di almeno 3 workshop dedicati alle imprese
- ★ Sportello digitalizzazione: Raccolta di almeno 60 manifestazioni di interesse
- ★ Sportello digitalizzazione: Coinvolgimento di almeno 80 imprese tra formazione, seminari, workshop, assistenza one to one
- ★ Verifica del gradimento dei seminari e corsi attraverso un questionario;
- ★ Organizzazione di n. 2 giornate formative destinate anche al personale camerale e delle partecipate sui temi di accessibilità, usabilità, linguaggio web, social network

**Quarta condizione:** risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno

Il progetto risulta complesso sotto due aspetti: per il processo di aggiornamento e formazione delle competenze del personale camerale per far fronte alle richieste di assistenza delle imprese e per

gli aspetti organizzativi di avvio di un nuovo sportello. In sintesi, di seguito i passaggi cruciali e le maggiori difficoltà che andranno superate:

- ✦ Formazione del personale camerale in merito ai contenuti di base e specialistici;
- ✦ Riorganizzazione parziale delle funzioni dell'ufficio Promozione;
- ✦ Riorganizzazione parziale delle funzioni dell'ufficio Eurosportello;
- ✦ Redazione in modo semplice e chiaro delle notizie da mettere on line a favore dell'utenza e della stampa, per comunicare l'esistenza dello Sportello e le modalità di funzionamento;
- ✦ Relazione con Unioncamere Nazionale e UTC per la parte relativa alla gestione dei borsisti e del progetto del FPN;
- ✦ Organizzazione di incontri di presentazione ed incontri tecnici per la formazione dell'utenza (aziende, professionisti, associazioni etc);
- ✦ Superamento delle prime difficoltà di risposta in merito ad una materia nuova per i due uffici.

Dal punto di vista interno, il risultato sfidante sta nel riuscire ad avviare e gestire uno sportello su temi nuovi, formando il personale in modo adeguato e dando la possibilità di organizzare lo sportello anche con il supporto e l'organizzazione dell'attività formativa e seminariale. Sarà fondamentale l'attività di coordinamento del Caposervizio per il lavoro dei due nuovi borsisti e per il coordinamento dei due uffici che seguiranno lo Sportello.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **4.301,92**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	200	4714	20	942,8
D5	22,08	300	6624	20	1324,8
D5	2,08	60	1324,8	20	264,96
D2	18,56	80	1484,8	20	296,96
C3	17,10	300	5130	20	1026
C5	18,60	60	1116	20	223,2
C5	18,60	60	1116	20	223,2
<b>Totale</b>					<b>4301,92</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

**PROGETTO N° 17: SUPPORTO NEL RESTYLING DEL SITO WEB CAMERALE E NELL'ALIMENTAZIONE DEI CONTENUTI DEI SOCIAL NETWORK PER LA COMUNICAZIONE DELLE ATTIVITA' PROMOZIONALI**

*Descrizione del progetto:* In base al progetto dell'Ufficio Relazioni con l'esterno di realizzare il nuovo sito web camerale e di intensificare la comunicazione delle iniziative promozionali attraverso i social, gli uffici del Servizio Promozione ed il Caposervizio contribuiranno a fornire nuovi contenuti, a controllare quelli esistenti, a suggerire l'impostazione delle sezioni promozionali per arrivare alla massima chiarezza delle informazioni a vantaggio delle consultazioni dell'utenza. Altro obiettivo, compatibilmente alla definizione delle regole normative di attuazione, è quello di arrivare alla completa digitalizzazione dell'iscrizione ai corsi formativi, che ad oggi non comprendono la fase del pagamento on line.

IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

Il miglioramento quali-quantitativo dei servizi alle imprese si concretizzerà in:

- 1) Ottimizzazione delle pagine del sito web promozionali per una migliore e più facile fruizione dei contenuti;
- 2) Miglioramento del linguaggio per la comunicazione al pubblico;
- 3) Contributo alla diffusione delle notizie tramite social;

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna)

I risultati in termini di risparmi/benefici per le imprese sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- Semplificazione e razionalizzazione della gestione interna dei siti web e dei social media (CCIAA, MuSA, Polo Tecnologico, Desco, Fondazione Puccini)
- Miglioramento quali-quantitativo delle informazioni sui siti web camerali e delle partecipate grazie all'utilizzo di criteri di accessibilità e di usabilità nella fase di progettazione e nella implementazione e aggiornamento continuo dei siti stessi da parte del personale camerale e delle partecipate (CCIAA, MuSA, Polo Tecnologico, Desco, Fondazione Puccini) grazie alla realizzazione delle attività secondo i criteri di usabilità e accessibilità
- Miglioramento delle modalità comunicative on line attraverso monitoraggio accessi, likes, followers
- Completezza delle informazioni on line;
- Possibilità di poter interagire con l'ente tramite maggiori servizi on line messi a disposizione dell'utenza, a titolo esemplificativo iscrizione on line ai corsi e seminari, possibilità di chiudere una

procedura con il pagamento on line, possibilità di porre quesiti su temi specifici tramite un servizio on line, che dia la possibilità di poter consultare anche una banda dati di domande frequenti;

- Facilità di consultazione e miglioramento dell'accesso alle informazioni web grazie a siti responsive e all'utilizzo dei Social Network come canale di diffusione delle informazioni e di interazione con utenti e stakeholder ;

- Maggiore diffusione dell'attività dell'ente camerale e delle sue partecipate grazie all'utilizzo dei social network come canale.

Per l'utenza interna il miglioramento di tali processi potrebbe comportare un minor carico di lavoro in termini di richieste telefoniche.

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- Restyling completo di n. 4 siti: sito della Camera di Commercio di Lucca, del Polo Tecnologico Lucchese, di Lucca In-Tec, di Lucca Promos

- Incremento degli accessi al sito della camera di Commercio rispetto all'anno 2014 (dato accessi anno 2014: 6.669.004)

- Raggiungimento di n. 600 mi piace (likes) sulla pagina Facebook della Camera di Commercio;

- Maggiore diffusione dell'attività, dei servizi e delle novità normative legate agli obblighi anagrafico certificativo dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché delle novità normative legate agli obblighi anagrafico certificativi, delle opportunità di finanziamento grazie all'utilizzo dei social network come canale di comunicazione. Incremento del dato copertura post su facebook rispetto al 2014 (dato al 31/12/2014: 5)

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Lo sforzo è concentrato nel riorganizzare in modo ottimale le informazioni sui servizi, sulle attività e sugli eventi promozionali, nell'utilizzare un linguaggio friendly e nel comunicare tempestivamente i contenuti per la loro pubblicazione.

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone senza ricorso a forme di consulenze esterne, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di €13.937,85, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOT. ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D6	23,57	100	2357	20	471,4

D5	22,08	150	3312	20	662,4
D5	22,08	150	3312	20	662,4
D3	20,3	150	3045	20	609
D2	18,56	800	14848	20	2969,6
C1	16,27	600	9762	20	1952,4
D5	22,08	150	3312	20	662,4
D3	20,3	150	3045	20	609
D2	18,56	150	2784	20	556,8
D5	22,08	100	2208	20	441,6
D5	20,3	150	3045	20	609
D2	18,56	150	2784	20	556,8
D2	18,56	150	2784	15	417,6
D6	23,57	100	2357	15	353,55
D3	20,3	150	3045	15	456,75
D5	22,08	150	3312	15	496,8
D3	20,3	150	3045	15	456,75
D5	22,08	100	2208	15	331,2
D5	22,08	100	2208	15	331,2
D5	22,08	100	2208	15	331,2
					<b>13.937,85</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione;

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2014 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.

## **Progetto n°18: "RIORGANIZZAZIONE SERVIZI INTERNI ALL'ENTE"**

### **Descrizione del progetto.**

Le Camere di Commercio, a far data dalla metà dell'esercizio 2014, sono state investite da una serie di disposizioni normative destinate a produrre effetti economici, organizzativi e funzionali di impatto molto notevole sulla modalità organizzative fino ad oggi in essere. Il Decreto Legge 90/2014, convertito in Legge 114/2014, ha infatti imposto una graduale, ma drastica riduzione del diritto annuale, in misura del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% nel 2017. Il percorso che

si è aperto ha reso, pertanto, incerti gli scenari soprattutto di medio-lungo termine, con pesanti effetti di contrazione sul bilancio dell'Ente già a partire dall'esercizio 2015, imponendo, di fatto, l'esigenza di una forte, ulteriore riduzione dei costi di struttura e una necessaria riorganizzazione di attività e servizi, al fine di contrastare, per quanto possibile, la perdita di condizioni di equilibrio economico imposta dal taglio della principale voce di ricavo. Al Segretario Generale e alle strutture tecniche preposte, la giunta camerale ha formalizzato, sin dal luglio 2014, alcune direttive per fronteggiare la situazione, chiedendo, tra l'altro, anche il costante monitoraggio ed il contenimento delle spese di funzionamento anche oltre ai vincoli imposti dalla normativa vigente.

In quest'ottica il progetto prevede una preliminare verifica delle condizioni di revisione/recesso da alcuni contratti di servizio in essere, al fine di attuare scelte organizzative, e coerenti ipotesi contrattuali, in grado di garantire un'incisiva riduzione dei costi strutturali, personalizzando i servizi a ridefinite esigenze di qualità. Contemporaneamente all'espletamento di procedure amministrative di recesso e/o attivazione di nuovi contratti, si provvederà inoltre all'individuazione di soluzioni organizzative di gestione di alcuni servizi, a complemento o in alternativa alle modalità del ricorso all'esterno, da realizzarsi attraverso la ridefinizione dei compiti e attività del personale interno.

**IL PROGETTO RISPONDE ALLE SEGUENTI CONDIZIONI:**

**Prima condizione:** (miglioramento quali-quantitativo dei servizi)

- razionalizzazione attività e compiti di parte del personale;
- eliminazione possibili inefficienze/sprechi

**Seconda condizione:** (concreti risultati, risparmi e/o benefici percepibili dall'utenza esterna o interna):

- maggiori risorse destinabili ad interventi di promozione a fronte di minori entrate;
- coinvolgimento del personale, a vario titolo, nella gestione della attuale fase di transizione dell'Ente in attesa del processo di riforma normativa in corso;
- contratti di servizio più rispondenti alle effettive possibilità di spesa dell'Ente;

**Terza condizione:** (risultati verificabili attraverso standard, indicatori e/o attraverso i giudizi espressi dall'utenza)

- comunicazione recesso contratti in proroga, con efficacia 01/07/2015: entro 15 02 2015;
- conclusione procedure nuovi contratti Pulizia, manutenzione anti-incendio e controllo accessi: entro 15 maggio 2015;
- risparmi (sugli oneri di pulizia portierato e manutenzione sistemi di sicurezza) rispetto al 2014 di almeno €30.000 per 2015 e di almeno 70.000 per 2016;
- individuazione soluzioni organizzative interne alternative e/o complementari ai nuovi contratti entro giugno 2015;

**Quarta condizione:** (risultati difficili, sfidanti, che possono essere conseguiti attraverso un ruolo attivo e determinante del personale interno)

Il personale interno coinvolto in modo attivo (Posizione Organizzativa Gestione Patrimoniale e Finanziaria, Provveditore + addetto Provveditorato, Responsabile dell'Ufficio Personale) nel progetto avrà il compito di approfondire e verificare la fattibilità tecnico-giuridica di nuove ipotesi di contratti di appalto da porre in essere, nonché di contribuire alla definizione di possibili soluzioni operative che il Segretario Generale e la Dirigenza dell'Ente sono chiamati ad adottare .

**Quinta condizione:** (risorse quantificate con criteri trasparenti e ragionevoli)

Tenuto conto del valore innovativo del progetto e del fatto che il personale camerale sarà direttamente impegnato nelle varie attività di cui esso si compone, si intende alimentare l'art. 15, comma 5 del Fondo Salario Accessorio di € **2.787,05**, quale sommatoria delle risultanze di cui a seguire:

PERSONALE	COSTO ORARIO	TOTALE ORE	PRODOTTO	PERCENTUALE	RISULTATO
D5	22,08	180		16	635,904
D5	22,08	500		16	1766,4
C 3	17,1	150		15	384,75
Totale					<b>2787,054</b>

**Sesta condizione:** (risorse rese disponibili solo a consuntivo, dopo aver accertato i risultati)

La destinazione delle risorse variabili del fondo incentivante ai sensi dell'art. 15 comma 5 del CCNL 1/4/99 sarà possibile dopo la verifica a consuntivo degli esiti del progetto e dalla validazione da parte dell'OIV della relazione sulla performance redatta dal Controllo di Gestione

**Settima condizione:** (risorse previste nel bilancio annuale)

Il bilancio di previsione annuale e pluriennale 2015 prevede le suddette risorse nell'ambito degli importi complessivi destinati al fondo.