Camera di Commercio
Massa-Carrara

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2011-2013

CCIAA di Massa Carrara

Dicembre 2011

Presentazione del Piano

Quando si presenta un'iniziativa innovativa si corre il rischio di enfatizzarla in una sorta di consapevolezza in cui il nuovo coincida con l'utile. Non è così in questo caso anche perché qualche tentativo di misurare ex- ante e ex-post le azioni dell'Ente appartiene alla tradizione più recente della Camera di Commercio di Massa-Carrara.

Certo è che ora, i tentativi, le sperimentazioni si fanno sistema.

La CCIAA di Massa Carrara, così come l'intero comparto pubblico, è protagonista infatti di un importante processo di riforma che prevede l'introduzione, tra i documenti di programmazione dell'Ente, del Piano della Performance.

Il Piano della Performance, presentandosi quale strumento che dà avvio e struttura l'intero Ciclo di Gestione della Performance, rappresenta il documento attraverso il quale la CCIAA di Massa Carrara esplicita i propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse.

Nell'approcciarsi alla redazione del Piano, come prima annualità, la CCIAA di Massa Carrara ha cercato, comunque, di illustrare i vari contenuti nel rispetto dei tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09.

- **Qualità** : assicurare la qualità della rappresentazione della performance in termini di verifica interna ed esterna del sistema degli obiettivi e del livello di coerenza con i requisiti metodologici
- **Comprensibilità**: esplicitazione del legame esistente tra i bisogni della collettività, la Mission, le Aree Strategiche di intervento e gli obiettivi in termini di esplicitazione della performance attesa e del contributo che si intende apportare alla stessa
- **Attendibilità**: verificabilità ex-post della correttezza metodologica del processo e delle sue risultanze.

Presentazione del Piano

In un'ottica di attenzione alla performance dell'Ente, anche in termini di rinata consapevolezza del ruolo sociale dello stesso, il documento diventa uno strumento per:

- Individuare ed incorporare le attese degli Stakeholder
- Rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna per favorire un'effettiva Accountability e Trasparenza
- Migliorare il coordinamento della struttura organizzativa.

Il Piano sistematizza il lavoro realizzato dall'Ente e già formalizzato nei diversi documenti di programmazione 2011 e dell'impegno profuso negli ultimi anni per la realizzazione di una gestione orientata al risultato.

Presentazione del Piano

Sono i benefici che l'azione amministrativa assicura alla comunità amministrata il faro che deve guidare le pubbliche amministrazioni nell'elaborazione del Piano della Performance.

Con la realizzazione del suo primo Piano della Performance la Camera di Commercio Massa si dota di un nuovo modo per rendere partecipe la comunità degli obiettivi che l'Ente si è dato per il prossimo triennio, garantendo trasparenza e intelligibilità verso i suoi interlocutori; non solo le imprese e le associazioni, che certo restano i nostri principali "clienti", ma anche le altre istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse rilevanti.

Un piano servirebbe poco se non avesse un fine che lo anima e che gli da significato: in questo caso la finalità è quella di rendere trasparente tutta l'azione della Camera di Commercio e quindi dare la possibilità a tutti i soggetti interessati a partecipare all'attività, agli obbiettivi, ai valori che stanno dentro l'agire dell'Ente.

Il piano delle performance non deve essere quindi né un mero esercizio burocratico ossequioso nell'adempiere ad una nuova normativa, ma, a ben vedere, non deve essere soltanto un modo per far sapere ad altri ciò che viene fatto o ciò che non venga fatto.

L'ideale sarebbe che la comunità ci facesse sapere i propri giudizi, le proprie osservazioni, le proprie proposte: solo così si può passare dalla trasparenza alla partecipazione, dall'esercizio di un obbligo all'opportunità di coinvolgere il mondo e gli interessi che ruotano intorno all'essere autentico della Camera di Commercio.

Se con questo intendimento la Camera di Commercio apporta un contribuito a tutta la Pubblica Amministrazione, un contributo costruito sul dialogo e sul confronto ancora una volta il nostro Ente avrà dato l'esempio di come interpretare al meglio la gestione di funzioni pubbliche.

Il piano peraltro è soltanto l'inizio di un processo che per diventare costante sarà lungo ed impegnativo, ma non sarebbe la prima volta che la Camera di Commercio di Massa-Carrara affronta una sfida con la consapevolezza di doverlo fare nell'interesse degli operatori economici

IL PRESIDENTE

RICCI NORBERTO

Indice

1. La CCIAA di Massa Carrara

   1.1 – Identità: Chi siamo, Cosa Facciamo e Come Operiamo

   1.2 - La CCIAA di Massa Carrara in cifre

2. Analisi del contesto: interno ed esterno

3. La Performance Organizzativa

   3.1 Albero della Performance

   3.1.1 – La Mission e la Vision

   3.1.2 – Le Aree Strategiche

   3.1.3 - Gli Obiettivi Strategici

   3.1.4 – Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

   3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziaria

4. Check-Up e Piano di Miglioramento

5. Allegati Tecnici



1. La CCIAA di Massa Carrara



Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agri*coltura,

le Camere di Commercio Industria ed Artigianato sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

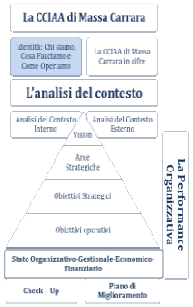
Dopo oltre quindici anni da tale importante intervento normativo, si afferma un passaggio importante che coinvolge il mondo delle CCIAA rafforzandone la propria autonomia funzionale., nonché altri importanti ambiti quali: il ruolo, mission, organizzazione e governance.

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

- una nuova identità per le camere di commercio con conseguente affermazione del concetto di "sistema camerale"
- un rafforzamento ed ampliamento dei compiti e delle funzioni
- una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse

La CCIAA è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di Promozione delle attività di regolazione del mercato.

1.1 – Identità: Chi Siamo



Le Origini

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Massa-Carrara, di seguito denominata Camera di Commercio, istituita in Carrara con Regio Decreto 31 agosto 1862, è ente autonomo funzionale di diritto pubblico, che svolge compiti di interesse generale per il sistema delle imprese della provincia di Massa-Carrara, curandone lo sviluppo nel rispetto della normativa comunitaria, statale, regionale e del presente Statuto. La Camera di Commercio, dotata di autonomia statutaria, organizzativa e finanziaria, esplica attività di osservazione, regolazione e promozione del mercato ai fini dello sviluppo del sistema delle imprese della provincia di Massa-Carrara.

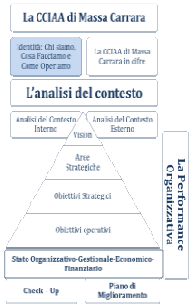
Sin dalla sua origine la CCIAA di Massa Carrara

- cura il sistema delle relazioni per i principi di rappresentanza e rappresentatività
- costituisce per le imprese la porta di accesso alla pubblica amministrazione,
- gestisce strutture e infrastrutture
- interventi in modo sinergico nell'ambito del sistema camerale a livello regionale, nazionale e nel mondo.

Mediante un sistema di "stretto raccordo" con le associazioni di categoria, indirizza i propri sforzi nell'ambito di quegli spazi che, il mercato della società pluralistica, fa assegna di volta in volta.

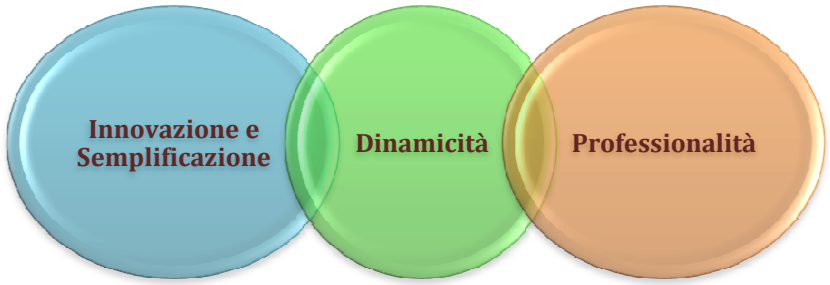
La CCIAA di Massa Carrara esercita, quindi, il ruolo di ente esponenziale e di interpretazione delle esigenze politiche del mondo economico e media impresa carrarese, mediando, sintetizzando e promuovendo gli interessi di questo.

1.1 – Identità: Chi Siamo

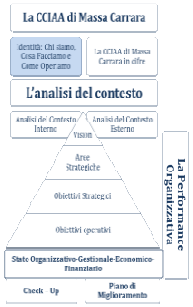


I Valori

La Camera di Commercio di Massa Carrara riconosce il vero peso del proprio ruolo all'interno del sistema istituzionale nella capacità di suffragare la propria azione propositiva nei confronti del tessuto economico locale e del territorio di riferimento con la valenza del suo **patrimonio** tecnico, di studi, di ricerca, del **know-how** e della **professionalità** al fine di garantire una **risposta dinamica** ed efficace ai propri portatori di interesse. In tal si innova per dare, secondo **l'elasticità strategica** richiesta, una risposta alle mutevoli esigenze dell'utenza secondo una logica di **continua semplificazione** amministrativa.



1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



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

- Rappresenta la Camera all'esterno
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi

Consiglio Organo volitivo dell'Ente, determina l'indirizzo generale della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza:

- Elegge il Presidente e la Giunta
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

Presidente	Settore di Appartenenza
RICCI NORBERTO	Turismo

Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza	Componenti Consiglio	Settore di Appartenenza
RICCI NORBERTO (Presidente)	Turismo	TONARELLI Arnaldo	Commercio
TONGIANI Vincenzo	Agricoltura	RICCI Anselmo	Cooperative
Vannucci Sara	Industria	MAGGIANI Cristina	Trasporti e Spedizioni
~~GIANFRANCESCHI Raffaello~~	~~Industria~~ Dimissionario	~~BARTOLI Armando~~	~~Settore Credito e Assicurazioni~~ Dimissionario
CARMIGNANI Massimo	Artigianato	CARO Alessandro	Servizi alle Imprese
NARRA Maurizio	Artigianato	VATTERONI Piero	Servizi alle Imprese
OLIGERI Gianfranco	Artigianato	GUADAGNI Nando	Servizi alle Imprese
SBARRA Gianfranco	Artigianato	GHIRLANDA Andrea	Porto
PANTANI Giancarlo	Commercio	BORGHINI Franco	OO.SS. dei Lavoratori
BAINI Francesco	Commercio	VITA Irmo	Ass.ni Consumatori e Utenti
CONFORTI Alessandro	Commercio	~~FORTI Antonio~~	~~Industria~~ Dimissionario



1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

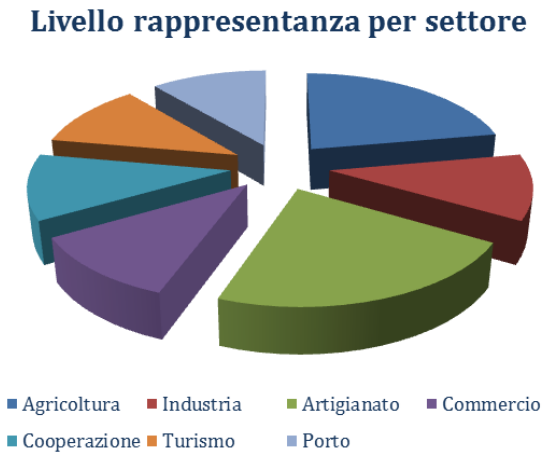


Giunta

Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività

Componenti Giunta	Settore di Appartenenza
RICCI NORBERTO	TURISMO
TONGIANI VINCENZO	AGRICOLTURA
~~FORTI ANTONIO~~	~~INDUSTRIA~~ DIMISSIONARIO
NARRA MAURIZIO	ARTIGIANATO
OLIGERI GIANFRANCO	ARTIGIANATO
TONARELLI ARNALDO	COMMERCIO
RICCI ANSELMO	COOPERATIVE
CARO ALESSANDRO	SERVIZI ALLE IMPRESE
GHIRLANDA ANDREA	PORTO



1.1 – Identità: Chi Siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo



Segretario Generale

Il Segretario Generale ha il compito di coordinare l'attività dell'ente nel suo complesso e di curare la segreteria del Consiglio e della Giunta. Con il D.lgs 23 del 15.10.2010 questa figura viene inoltre ulteriormente qualificata mediante l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua. (L. 580/1993 riformata art.20).

Dirigenza

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

Dirigenti	
Alessandro Beverini	Segretario Generale e Conservatore Registro Imprese
Barbara Giampedroni	Staff - UFFICIO PROMOZIONE INTERNA COMUNICAZIONE PROGETTI SPECIALI
Francesca Cordiviola	AREA AMMINISTRATIVO -CONTABILE PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
Simonetta Menconi	AREA AFFARI GENERALI, PROMOZIONE E REGOLAZIONE DEL MERCATO

PRESIDENTE

CONSIGLIO | **GIUNTA**

COLLEGIO REVISORI

OIV



Direzione Amministrativa

Segretario Generale

Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Gestione ed Esecuzione

Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

- **Servizio Contabile, Pianificazione e controllo di gestione**
  - Ufficio Ragioneria e Partecipate
  - Ufficio Diritto Annuale
  - Ufficio Programmazione e Controllo di gestione
  - **Ufficio** Personale
- **Servizio Acquisti, Patrimonio e gestione documentale**
  - Ufficio Provveditorato
    - Servizi ausiliari e tecnici
  - Ufficio Protocollo e gestione documentaria

Area Anagrafica e Formazione

- **Servizio Registro imprese**
  - Ufficio Registro imprese e Certificati per l'estero
  - Ufficio Telematica
- **Servizio Albi, Ruoli e Formazione**
  - Ufficio Albi, Ruoli e Formazione
  - Ufficio Alta Formazione
  - Ufficio Statistica, Agricoltura, Ambiente

Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

- **Servizio AA. GG. e Promozione**
  - Ufficio Segreteria Affari generali
  - Ufficio Promozione estero e alternanza scuola lavoro
- **Servizio Regolazione del Mercato**
  - Ufficio Conciliazione, Arbitrato, Tutela del Consumatore , Sanzioni
  - Ufficio Metrico, Brevetti

1.1 – Identità: Cosa Facciamo



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

La CCIAA di Massa Carrara, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi quali le due Aziende Speciali, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder

Attività Anagrafico-Certificativa

- Tenuta del Registro delle Imprese
- Tenuta albi, ruoli
- Attività Certificativa
- Promozione semplificazione Amministrativa

Attività di Promozione ed Informazione Economica

- Promozione del territorio e delle economie locali
- Supporto per l'accesso al credito per le PMI
- Produzione e diffusione dell'informazione economica
- Supporto all'internazionalizzazione
- Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico
- Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie

Attività di Regolazione del Mercato

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

Azienda Speciale

1.1 – Identità: Cosa Facciamo – Stakeholder Map



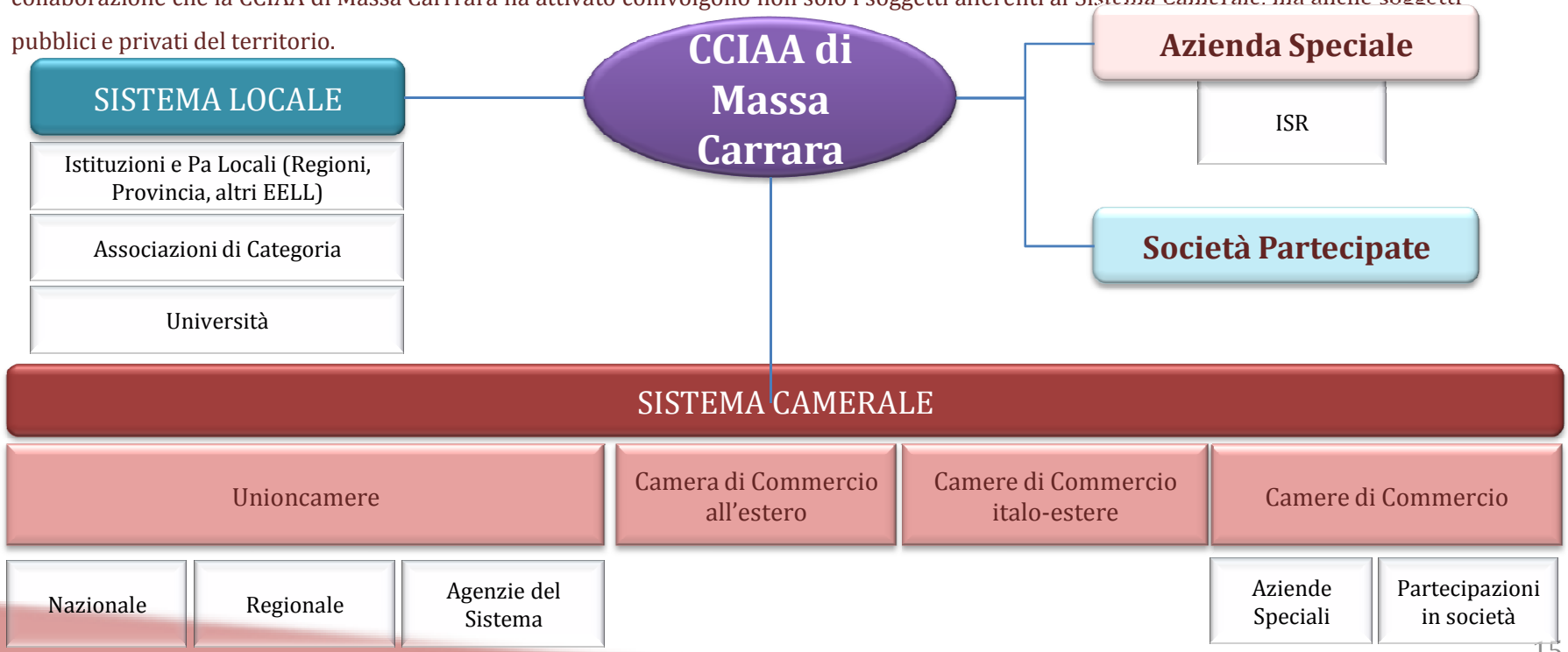
		Imprese Territorio		
		Servizi Anagrafico-certificativi	*Regolazione mercato*	*Promozione*
Sistema economico territoriale	Imprese			
	Associazioni di categoria			
	Consumatori - Cittadini			
	Sistema Creditizio			
Il Sistema Istituzionale	Sistema camerale			
	Altre PA			
Il Sistema Sociale	NO_profit			
	Ambiente			
	Sistema del sapere e della cultura			

1.1 – Identità: Come Operiamo



Massa Carrara: Una CCIAA in «rete»

Si parla molto di rete, soprattutto di recente, considerando questo uno strumento che sta superando altri modelli di interrelazione compresi quelli più strettamente economici quali i Distretti. La rete è unica, ma dentro ci stanno le relazioni e i rapporti formali e non: la Camera di Commercio di Massa-Carrara è parte attiva, così, di società, ma anche di Associazioni ed organismi vari nei quali ha rilievo la partecipazione di capitale, ma dove conta assai più gestire l'attività comune in funzione dei legittimi interessi del proprio territorio. Qualche volta si tratta di interessi diretti, fortemente intrisi di localismo, in altri casi di interessi mediati, ma pur sempre interessanti. La CCIAA di Massa Carrara si afferma come attore al centro di una rete di relazioni istituzionali nell'ambito della quale elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. Il dialogo e la partecipazione alla rete interistituzionale potenzia l'azione, mediante un dialogo privilegiato e la dispersione delle risorse. I rapporti di collaborazione che la CCIAA di Massa Carrrara ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.





1.1 – Identità: Come Operiamo

Il Sistema Camerale

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

La CCIAA di Massa Carrara opera già da tempo nello sviluppo e nel potenziamento delle relazioni di rete affermando, quindi, la sua nuova identità come parte integrante ed attiva del network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni.

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

Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 CCIAA, 127 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 73 CCIAA italiane all'estero, 33 CCIAA italo estere, oltre 2000 partecipazioni in infrastrutture e società.
L'Unioncamere ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale.. Coordina l'azione delle CCIAA e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.
Le **Unioni Regionali**, rappresentano le CCIAA di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.
I Centri Regionali per il Commercio Estero supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, favorendo l'istaurazione ed il consolidamento dei rapporti commerciali con le imprese straniere, promuovendo la partecipazione a fiere e mostre internazionali e a missioni all'estero ospitando delegazioni straniere.
Le CCIAA Italiane all'estero, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche c on le imprese straniere interessate al mercato italiano
Le CCIAA italo-estere, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa



1.1 – Identità: Come Operiamo

L' Azienda Speciale

La CCIAA di Massa Carrara nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di una Azienda Speciale.

Nello specifico:

Nome	Mission	Anno di costituzione	Settore
ISR – Istituto di Studi e Ricerche	Rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della Provincia di Massa-Carrara Garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico Provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della Provincia	**2000**	Studi e Ricerca

1.1 – Identità: Come Operiamo



Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA di Massa Carrara

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

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

Allo stato attuale la CCIAA di Massa Carrara detiene partecipazioni al Capitale Sociale di 24 Società.

L'organo camerale ha deliberato, ai sensi dell'art. 3, comma 27, legge 24/12/2007 n. 244, nel corso del 2010 di dare avvio alla dismissione, mediante l'esercizio del diritto di recesso, della partecipazione nella Società Aeroporto di Luni Spa e Terme di Equi Spa.

Il valore iscritto in bilancio per "PARTECIPAZIONI E QUOTE" è pari ad € 449.191,13.



1.1 – Identità: Come Operiamo

La collaborazione con le istituzioni locali

Come ogni Camera, anche quella di Massa-Carrara fa parte della rete del sistema camerale, beneficiando così della rete in quanto tale più di altre, considerata la sua modesta dimensione. In ogni documento sul tema viene giustamente evidenziata la somma delle opportunità che il sistema camerale offre ai singoli punti della rete, ma non meno agli utilizzatori esterni: ciò vale sia per le attività cosiddette istituzionali e non meno per quelle, per quanto variabili, cosi dette promozionali. Non tutte le Camere però hanno le stesse relazioni o per lo meno non le hanno in intensità similare con le istituzioni locali e con le Associazioni di Categoria. Il caso di Massa-Carrara fa un po' storia a sé. Lo si nota dal successivo elenco che esprime le interrelazioni sul territorio, ma si evince soprattutto dallo spessore dei rapporti che l'Ente Camerale ha nei confronti degli Enti locali, della Regione, delle molteplici rappresentanze degli operatori e, più in generale, con le espressioni della Comunità Locale che si occupino di economia e di sociale.

E' sufficiente leggere i contenuti del programma pluriennale per capire quanto tutto ciò non sia frutto di alterne vicende, quanto invece conseguenza di una precisa volontà collaborativa di forte impegno con il territorio, diventato per la Camera di Commercio nello stesso tempo un obiettivo e un metodo. Un obiettivo perché solo così è possibile rafforzare il dovere di rappresentanza degli interessi delle imprese ed un metodo perché ritenuto il più idoneo per favorire un rapporto più costruttivo tra le imprese stesse e le istituzioni.



1.1 – Identità: Come Operiamo

La collaborazione con le istituzioni locali

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

Ente	Collaborazioni
Comune	Accentramento nella Camera di molteplici attività di formazione e di aggiornamento in compiti di interesse comune con gli operatori, con i Comuni ed i Professionisti (Procedimenti amministrativi, SUAP – Sportello Unico Attività Produttive- ecc.) Studi e ricerche commissionate dagli Enti Locali all'Azienda Speciale I.S.R. in quanto Enti partecipanti della stessa;
Provincia	Partecipazione al Tavolo Istituzionale della Provincia di Massa-Carrara anche in rappresentanza del mondo delle imprese; Programmazione e parziale cogestione delle attività in favore del Settore Turistico con la Provincia di Massa-Carrara; Sottoscrizione di programmi pluriennali con gli Enti Locali (P.A.S.L.) e conseguente assunzione di comuni impegni;
Regione	Rapporti propositivi ed iniziative congiunte con la Regione Toscana attraverso l'Unione Regionale; Riconosciuta funzione di eccellenza nell'attività degli studi e delle ricerche economiche
Associazioni di Categoria	Patto di collaborazione con le Associazioni di Categoria e Convention annuale con le stesse;
Infrastrutture e Credito	Rapporto non solo statutario con la Fondazione Cassa di Risparmio dalla quale si ricavano annualmente possibilità di progetti comuni di studio e di promozione; Partecipazione alla progettazione e alle decisioni in merito ad alcune importanti infrastrutture (strada dei marmi e porto turistico);

1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre





SEDE PRINCIPALE

Indirizzo: Via VII Luglio, 14 - 54033 Carrara (MS)

Telefono: +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

Email: info@ms.camcom.it

Orari: da lunedì a venerdì dalle 8.30 alle 12.15;
martedì e giovedì anche dalle ore 15.00 alle ore 16.00;

indirizzo posta elettronica certificata cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it

Sedi Distaccate:
Piazza Gramsci Antonio, Aulla
Orari: martedì e giovedì dalle ore 09.00 alle ore 12.30
Telefono: + 39.0187.422626
Fax: + 39.0187.424386
Call Center Registro Imprese 199503030

Biblioteca
Indirizzo: Via le XX Settembre località Stadio- 54033 Carrara (MS)
Telefono: +39.0585.844033
Orari: lunedì e giovedì dalle 8.30 alle 13.00;

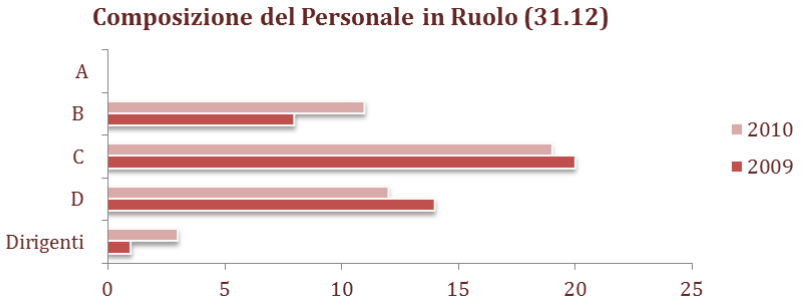
Sportello Università Telematica delle Camere di Commercio "Universitas Mercatorum"
Presso ISR Azienda Speciale della Camera di Commercio di MS
Indirizzo: Corso Rosselli, 6 - 54033 Carrara (MS)
Telefono: +39.0585.764402
Fax: +39.0585.764415
Orari: dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 13.30;
martedì e giovedì anche dalle ore 14.45 alle ore 16.45;



1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre – La politica delle Risorse Umane

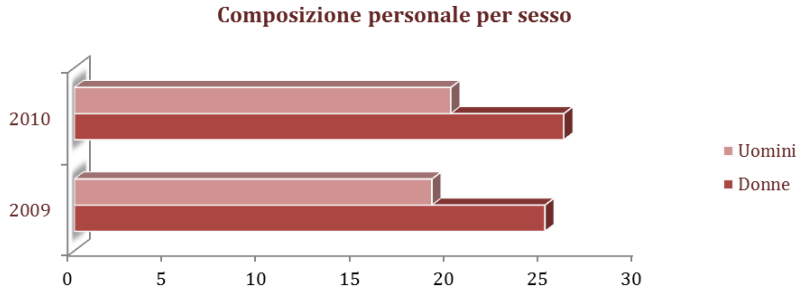


Composizione del Personale in Ruolo (31.12)		
Per Categoria	2009	2010
Segretario Generale	1	1
Dirigenti	1	3
D	14	12
C	20	19
B	8	11
A	0	0
Totale	**44**	**46**



Composizione del Personale per Sesso			
2009		2010	
Donne	Uomini	Donne	Uomini
25	19	26	20
44		46	



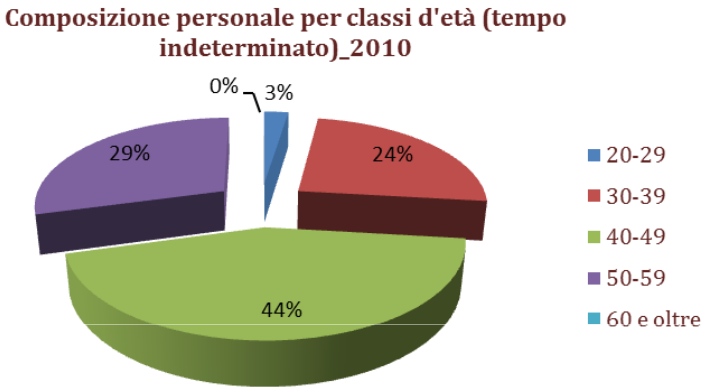


1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre – La politica delle Risorse Umane

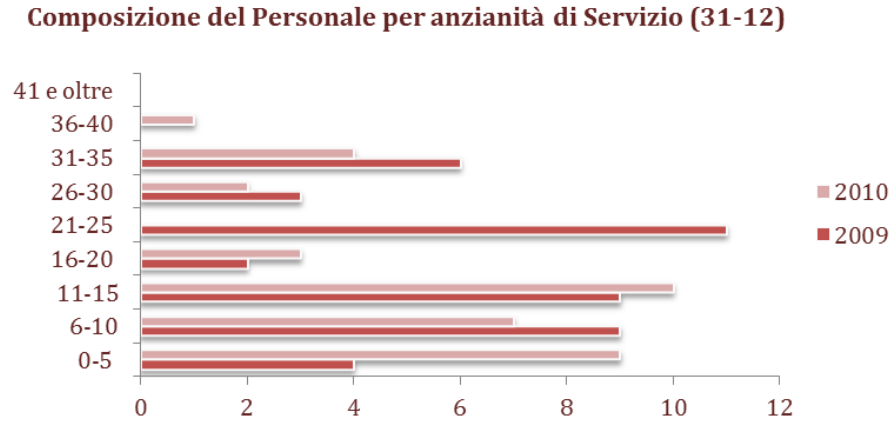


La Politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato		
Per Classi d'età	2009	2010
20-29	1	1
30-39	10	10
40-49	18	18
50-59	11	12
60 e oltre	4	5
Totale	44	46



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato		
Per Anzianità di Servizio	2009	2010
0-5	4	9
6-10	9	7
11-15	9	10
16-20	2	3
21-25	11	10
26-30	3	2
31-35	6	4
36-40	0	1
41 e oltre	0	0
Totale	44	46



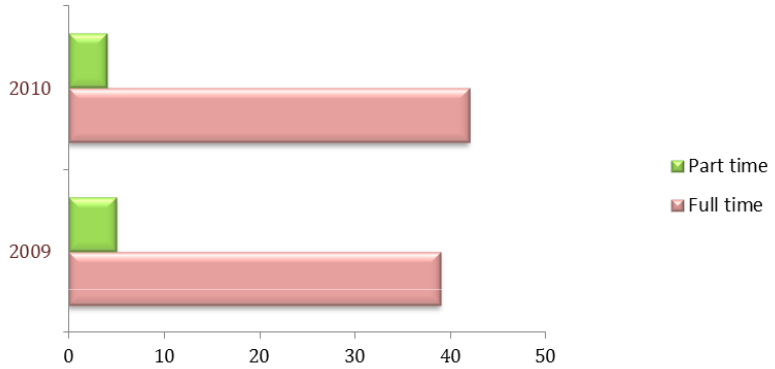
1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre – La politica delle Risorse Umane



La Politica delle Risorse Umane

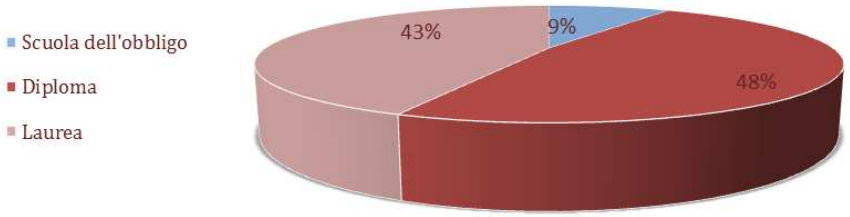
Composizione del Personale per tipologia contrattuale			
2009		2010	
Full time	Part time	Full time	Part time
39	5	42	4

Composizione personale per tipologia contrattuale



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato		
Per Tipologia di Studio	2009	2010
Scuola dell'obbligo	4	4
Diploma	25	22
Laurea	15	20
Totale	**44**	**46**

Composizione del Personale per tipologia di Studio(31-12-2010)



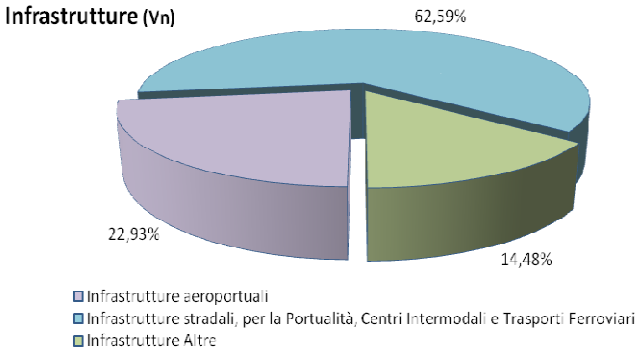
1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre – La politica delle partecipazioni

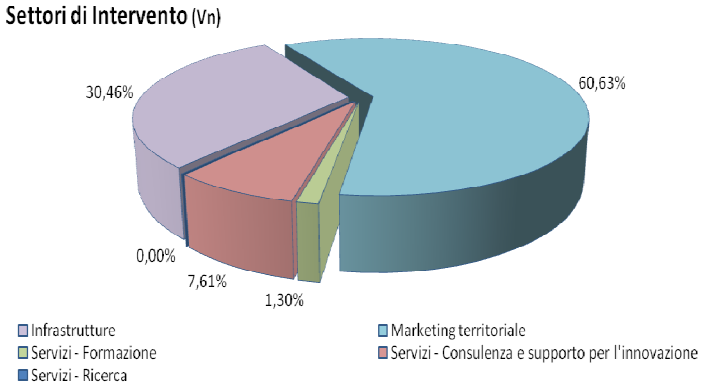


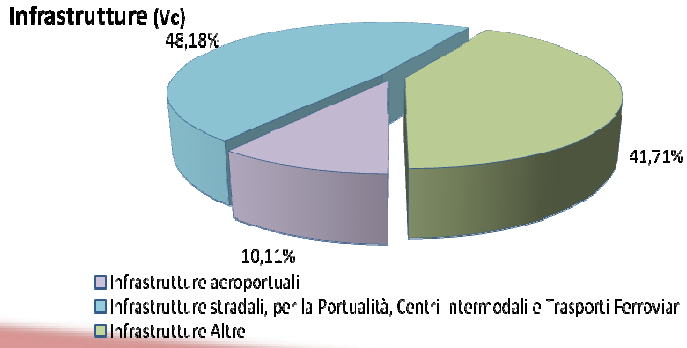
Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale al 31/12/2010	Capitale della società al 31/12/2010	% partecipazione al 31/12/2010	Valore contabile al 31/12/2010
Infrastrutture	Società autostrade Ligure Toscana S.p.A.	1,00	120.000.000,00	0,0125	56.762,53
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	Tecno Holding spa	0,52	20.000.000,00	0,0386	83.973,32
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	Infocamere s.c.p.a.	3,10	17.670.000,00	0,0292	15.564,04
Servizi di supporto alle imprese	Internazionale Marmi e Macchine spa	1,80	31.438.852,20	0,5067	153.279,98
Servizi dei centri per il benessere fisico	Terme di Equi s.p.a.	1,45	1.569.471,30	0,5835	9.158,07
Ricerche di mercato e consulenza gestionale	Aeroporto di Luni spa	516,45	396.117,15	5,6063	21.542,05
Servizi di supporto alle imprese	Centro fiere Lunigiana s.p.a.	2.065,00	572.005,00	1,0830	0,00
Infrastrutture	Progetto Carrara spa	516,45	57.160.686,00	0,0435	24.842,42
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	Borsa merci telematica scpa	299,62	2.387.372,16	0,0126	148,22
Pubbliche relazioni e comunicazione	ISNART scpa	1,00	971.000,00	0,2060	2.059,44
Infrastrutture	Tirreno Brennero srl	1,00	386.782,00	4,5930	18.046,36
Altri servizi di sostegno alle imprese nca	Gruppo di azione locale Sviluppo Lunigiana Leader società cooperativa	1,00	55.000,00	18,1800	10.000,00
Attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; recupero dei materiali	Mar s.r.l.	1,00	46.977,32	25,0000	17.642,37
Collaudi ed analisi tecniche	Agroqualità spa	0,51	1.999.999,68	0,1170	2.110,96
Ricerca scientifica e sviluppo, indagini di mercato, consulenza imprenditoriale e mministrativo-gestionale	Logistica Toscana scarl	1,00	210.000,00	2,8571	4.746,90
Attività di organizzazioni associative	Retecamere scarl	1,00	900.000,00	0,1011	1.627,13
Attivita' per la tutela di beni di produzione controllata	Marmo Artistico Carrara Società cooperativa consortile a r.l.	3.000,00	7.000,00	42,8571	7.092,43
Altri servizi di sostegno alle imprese nca	Agenzia energetica provincia di Massa Carrara srl	1,00	10.000,00	3,2300	592,38
Istruzione universitaria e post-universitaria; accademie e conservatori	Universitas Mercatorum Soc. Cons. a r.l.	1,00	293.050,00	1,3735	7.683,46
Altre intermediazioni monetarie	Banca di credito cooperativo apuana	1,00	3.702.664,00	0,1399	4.617,96
Attività immobiliari	UTC Immobiliare e Servizi Soc. Cons. a r.l.	1,00	16.000,00	3,7500	1.094,92
Attivita' degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici	Tecnocamere s.c.p.a.	0,52	1.170.000,00	0,0184	393,94
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	IC OUTSOURCING S.C.R.L.	1,00	372.000,00	0,0175	147,00
Altre attivita' di supporto connesse ai trasporti	Uniontrasporti Società Consortile a Responsabilità Limitata	1,00	954.262,90	0,3144	3.000,00
Attivita' delle agenzie di fornitura di lavoro temporaneo (interinale)	Jobcamere società a r.l.	1,00	600.000,00	0,0175	23,10
Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale	Mondimpresa scrl	1,00	448.455,61	0,1783	800,00

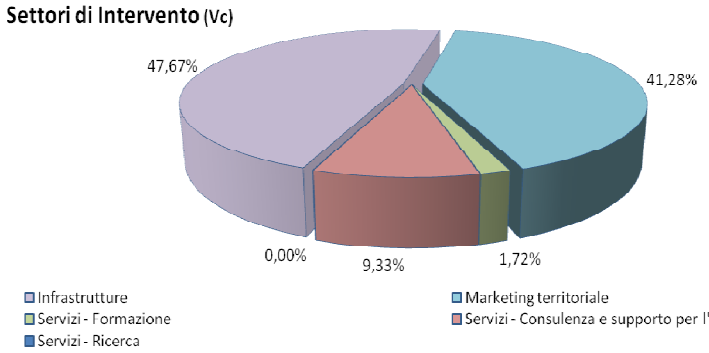
	V.Nominale	Incidenza	V.Contabile	Incidenza
Infrastrutture	**96.835**	**30,46%**	**213.062**	**47,67%**
Infrastrutture aeroportuali	22.208	22,93%	21.542	10,11%
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	60.607	62,59%	102.651	48,18%
Infrastrutture Altre	14.021	14,48%	88.868	41,71%
Marketing territoriale	**192.792**	**60,63%**	**184.501**	**41,28%**
Servizi - Formazione	**4.130**	**1,30%**	**7.707**	**1,72%**
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	**24.197**	**7,61%**	**41.680**	**9,33%**
Servizi - Ricerca	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
totale	**317.954,88**	**100,00%**	**446.948,98**	**100,00%**











1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre – Le Aziende Speciali – dati Dimensionali



L' Azienda Speciale – Dati dimensionali

Nome	Dipendenti	Valore medio contributo (ultimo triennio)
ISR	5	€ 150.000

	CCIAA_Massa Cararra	
Indicatori Azienda Speciale	**Isr_2010**	**Media_2010**
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	64%	60%
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA / Ricavi ordinari	49%	37%
Costi di struttura / Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA	1,21	1,31

	CCIAA_Massa Cararra	
Indicatori Azienda Speciale	**Isr_2010**	**Media_2010**
Disavanzo_Avanzo Economico d'esercizio/ Proventi Totali	1%	-2%
(Attivo Circolante - Passivo a breve) / Passivo a breve	0,77	1,25
Patrimonio Netto / Passivo Totale (Passivo + Patrimonio Netto)	4%	0,19

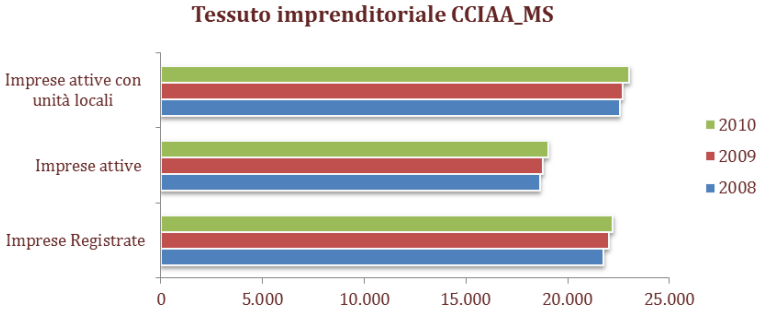
Il valore medio è calcolato con riferimento sia ad Aziende Speciali che Aziende In-House operanti a supporto delle Camere di Commercio toscane aderenti al progetto Benchmarking operativo



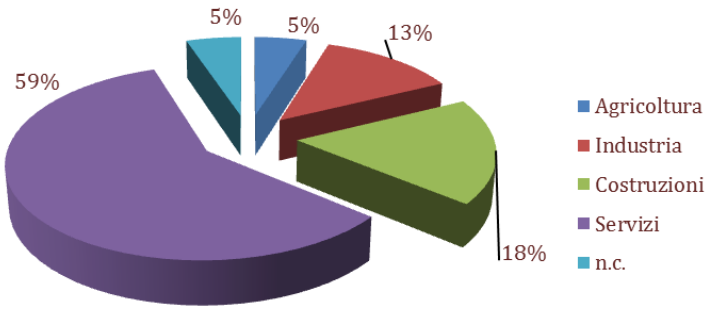
1.2 La CCIAA di Massa Carrara in Cifre

Il Tessuto Imprenditoriale

CCIAA_Massa Carrara			
	2008	2009	2010
Imprese Registrate	21.762	22.008	22.229
Imprese attive	18.630	18.780	19.034
Imprese attive con unità locali	22.555	22.697	23.035



Imprese Registrate	2008	2009	2010
Agricoltura	1.196	1.193	1.085
Industria	3.227	3.236	2.868
Costruzioni	3.785	3.914	4.028
Servizi	12.458	12.545	13.098
n.c.	1.096	1.120	1.150
Massa Carrara	**21.762**	**22.008**	**22.229**
Regione Toscana	**415.248**	**414.421**	**417.543**
Italia	**6.104.067**	**6.085.105**	**6.115.323**



2. Analisi del contesto



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

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

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2011 la suddetta analisi in relazione a:

Contesto Esterno

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

Contesto Interno

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

Per approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda alla Relazione Previsionale e Programmatica, sito web: http://www.ms.camcom.gov.it/trasparenza-valutazione-merito

3 – La Performance Organizzativa



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

- uno più propriamente connesso allo sviluppo del «disegno strategico» dell'Ente e quindi derivante dagli intenti e gli impegni politici formalizzato nei documenti di pianificazione e programmazione: Programma Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica, Budget Direzionale, ecc.: **Albero della Performance**

- uno di stampo gestionale, mediante il quale la CCIAA di Massa Carrara monitora una serie di variabili di differente natura che, in modo trasversale costituiscono le condizioni attraverso le quali la stessa è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti: **Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario**.

La presente sezione, pertanto, si articola nei due livelli di approfondimento preposti.

3.1 – L'Albero della Performance



La CCIAA di Massa Carrara, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone per la prima volta la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata: Albero della Performance.

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

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

Mission: ragione d'essere e l'ambito in cui la CCIAA di Massa Carrara opera in termini di politiche e di azioni perseguite

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

Aree Strategiche: linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

Obiettivi Strategici: descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i le proprie aree strategiche.

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

La CCIAA di Massa Carrara, al fine di descrivere e successivamente misurare la performance camerale, ha optato per la scelta della metodologia Balanced Scorecard, pertanto l'articolazione dell'albero delle performance della CCIAA di Massa Carrara verrà rappresentato secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT tra cui l'articolazione delle aree strategiche secondo le diverse prospettive di analisi di seguito riportate.

3.1.1 – La Mission e la Vision



La CCIAA di Massa Carrara ha avviato nella formazione della politica di mandato, partendo dalla propria Missione Istituzionale, inquadrando la stessa nel contesto economico-sociale in cui è chiamata ad operare nonché nello scenario di sistema cui appartiene definendo le proprie linee di intervento. A tal fine nel pieno rispetto delle funzioni riconosciute agli Ente camerali dalla Legge 580 la Camera di Massa Carrara intende riappropriarsi di un ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio, dialogando con le istituzioni locali e con le altre Camere di livello provinciale e regionale secondo una approccio di Governance Integrata. E' scritto nei documenti programmatici dell'Ente e rappresenta una costante dell'agire della Camera di Commercio: la Camera non può essere un soggetto neutrale, chiuso nella sua pur elevata considerazione di cui gode, né può soltanto eseguire al meglio gli adempimenti burocratici che le competono; dobbiamo interloquire a pieno titolo su più versanti, da quello dei rapporti con le Istituzioni, prima ancora con le Associazioni di Categoria e non meno con l'intero sistema camerale; · uno degli obiettivi strategici, trasversale a tutte le linee operative, è proprio questo: rafforzare il ruolo della Camera nel contesto in cui opera, con la dignità di chi, pur non essendo Ente Locale Territoriale, ma nemmeno semplice portatore di interessi, si esente e agisce quale soggetto di sintesi dei bisogni di migliaia e migliaia di imprese e di importanti associazioni che ne rappresentano gli interessi particolari; · utilizziamo professionalità esterne, ma soltanto nella misura in cui le stesse siano tali da non costituire una alternativa alle potenzialità interne, ma piuttosto un loro costante supporto, soprattutto per ciò che riguarda alcune linee programmatiche maggiormente proiettate all'esterno o talune iniziative che presuppongono relazioni complesse (Valorizzazione del territorio e Valorizzazione del capitale umano, Organizzazione e Comunicazione); · con l'esercizio del principio di sussidiarietà si distinguono ruoli e competenze della Camera e del mondo associativo, ma con la condivisone forte del patto che le lega; · se i processi di telematizzazione hanno cambiato i rapporti tra la Camera e le imprese, il nostro obiettivo ora, sicuramente di valore strategico, è di compiere un ulteriore salto di qualità per concorrere, ma da protagonisti, alla progressiva digitalizzazione dei rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione (vedasi nuove competenze in materia di SUAP); · l'innovazione imprenditoriale quindi è un obiettivo strategico, ancora una volta in sinergia con le Associazioni interessate: si tratta, così, per esempio, di far crescere la cultura finanziaria delle imprese, di prefigurare sostegni alla continuità aziendale, fino a pensare un vero e proprio arricchimento di contenuti manageriali, professionali e deontologici; · un altro obiettivo strategico della Camera non può che essere quello di continuare e semmai rafforzare l'attività dell'Istituto Studi e Ricerche, un organismo atipico nel sistema camerale italiano, nato circa 10 anni fa e che oggi rappresenta una parte vitale della Camera, assicurandole, inoltre, una visibilità ed una immagine straordinariamente positive.

3.1.1 – La Mission e la Vision



Di seguito le 7 Linee di Indirizzo così come espresse in sede di Programma Pluriennale e recepite, confermate e rinnovate in sede di RPP come declinazione annuale degli indirizzi pluriennali.

1 - VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO	2 - PRODUZIONE DI CONOSCENZA	3 - AZIONI DI SISTEMA
• Territorio elemento centrale dell'azione della Camera; • Iniziative in sinergia, purchè rispondenti alle necessità delle imprese; • Maggiori iniziative dirette; • Riferimento alle azioni del PASL; • Produttivo e terziario insieme; • Sforzo peculiare per il lapideo; • Massimo dei consensi possibili per il porto turistico; • Favorire partecipazione di imprese a fiere all'estero	• Strategia consolidata, ma da affinare; • · Maggiore impegno dell' Istituto Studi e Ricerche per indagini previsionali e per • elaborazione nuovi progetti; • Consolidamento della collaborazione con gli Enti Locali e miglioramento dei rapporti con le • Associazioni di Categoria; • Ampliamento dell'attività oltre i temi da tempo trattati.	• Conferma del metodo; • Particolare attenzione ai fondi di perequazione; • Il credito come strumento in favore delle imprese; • Nuovo impegno per l'innovazione tecnologica; • Livello regionale e quindi rapporti con la Regione da valorizzare meglio



3.1.1 – La Mission e la Vision

4 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	5 - REGOLAZIONE DEL MERCATO	6 - LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'	7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE
• Far crescere competenze e l'utilizzazione di strumenti di marketing internazionale, • Consolidamento dei servizi alle imprese in informazione e consulenza, • Iniziative di scambi tra operatori.	•· Continuare a diffondere la cultura dell'Arbitrato e della Conciliazione; •· Funzione di controllo e di vigilanza quale stimolo alla responsabilità degli operatori.	• fornire ai titolari di impresa nonché a professionisti dei vari settori economici, nuove • conoscenze ed approfondimenti necessari per compiere scelte strategiche per l'esercizio delle • loro attività; •· consentire alle imprese locali l'aggiornamento costante su tematiche di particolare interesse • per l'attività delle stesse; •· consentire agli aspiranti imprenditori di ottenere l'accesso al requisito della norma per • iniziare l'attività commerciale alimentare, di pubblico esercizio, nonché di agenzia • immobiliare e di rappresentanza; •· incentivazione all'utilizzo di nuove tecnologie e metodologie di lavoro.	• Riorganizzazione dei servizi e sua traduzione in concreto; •· Incremento della cultura dell'e-government e della telematica; •· Monitoraggio costante delle azioni interne ed esterne della Camera; •· Rafforzare il sistema della comunicazione.

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale e di Mandato, la CCIAA di Massa Carrara riconosce la propria missioni in:

«Rafforzare il ruolo della Camera all'interno del Sistema Camerale e

nel Territorio come attore in grado soddisfare in modo integrato

e dinamico i bisogni delle imprese e del consumatore»

3.1.2 – Le Aree Strategiche



La CCIAA di Massa Carrara, al fine di declinare le proprie aree strategiche in obiettivi strategici ha individuato quattro prospettive di performance.

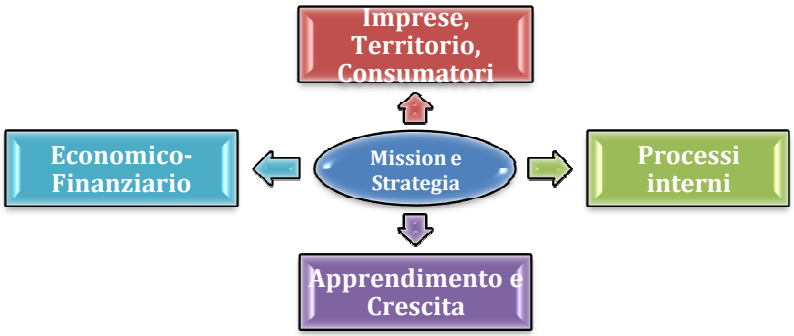
Le stesse, si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, inoltre forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta.

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

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

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

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



3.1.3 – Gli Obiettivi Strategici



La CCIAA di Massa Carrara ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in line con l'approccio metodologico adottato: BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa Carrara, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2011, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategica e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la CCIAA di Massa Carrara ha avuto avvio nell'anno 2010, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella RPP.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2011 coincide con quella 2010–2014 (relativa al Mandato), e riprende quindi i contenuti ripresi nella descrizione delle Linee Strategiche, tale coincidenza potrebbe non essere presente nei prossimi anni di gestione in considerazione della possibile avvenuta completa realizzazione di uno o più obiettivi preposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

Di seguito la Mappa Strategica della CCIAA di Massa Carrara, con evidenza delle relazioni esistenti tra Vision, **Aree Strategiche** ed Obiettivi Strategici.

3.1.4 Albero della Performance



Vision

RAFFORZARE IL RUOLO DELLA CAMERA ALL'INTERNO DEL SISTEMA CAMERALE E NEL TERRITORIO COME ATTORE IN GRADO SODDISFARE IN MODO INTEGRATO E DINAMICO I BISOGNI DELLE IMPRESE E DEL CONSUMATORE

Le aree strategiche

- A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato
- B. La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale

Le prospettive

Imprese, Consumatori e Territorio

- ICT_1) Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato
- ICT_2) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa
- ICT_3) E-Government e Semplificazione Amministrativa
- ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale
- ICT_5) Consolidamento delle azioni di Sistema
- ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione
- ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero
- ICT_8) Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa

Processi Interni

- PI_1) Qualità del servizio
- PI_2) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi
- PI_3) Qualità dell'anagrafica camerale

Innovazione e Crescita

- IC_1) Valorizzazione del capitale umano
- IC_2) Governance integrata e networking
- IC_3) Migliorare la Comunicazione Istituzionale
- IC_4) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Economico-Finanziario

- EF_1) Migliorare la riscossione delle Entrate
- EF_2) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente
- EF_3) Ottimizzare l'uso del patrimonio

Gli Obiettivi Strategici

3.1.4 Le Aree Strategiche e gli Obiettivi Strategici – la Programmazione economica



LA CCIAA di Massa Carrara, ha definito la propria pianificazione economico-finanziaria in linea con l'approccio metodologico adottato che, come già specificato si identifica nella Balanced Scorecard.

In tal senso, quindi, la CCIAA di Massa Carrara ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione monetaria dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle aree strategiche e linee strategiche al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse che la CCIAA di Massa Carrara mette a disposizione in modo diretto per lo sviluppo della sua performance nei confronti dei propri Stakeholder.

La CCIAA di Massa Carrara ha quindi optato per una quantificazione delle risorse inerenti, principalmente, agli interventi economici erogati nei confronti delle imprese e del consumatore, dimostrando la conseguenza contabile delle scelte strategiche operate.

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

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

Si propone di seguito una sintesi della risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2011, A tal riguardo si veda Allegato 3.



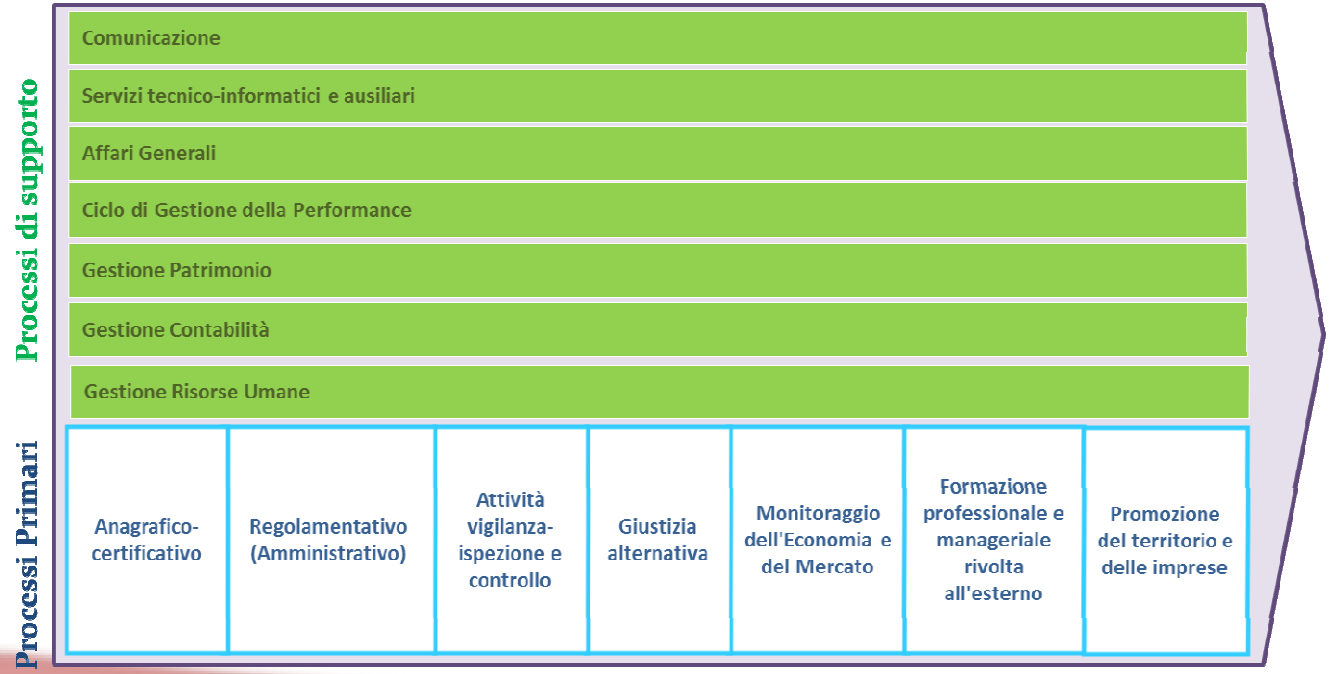
3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario

L'Audit dei processo

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

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Massa Carrara mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di

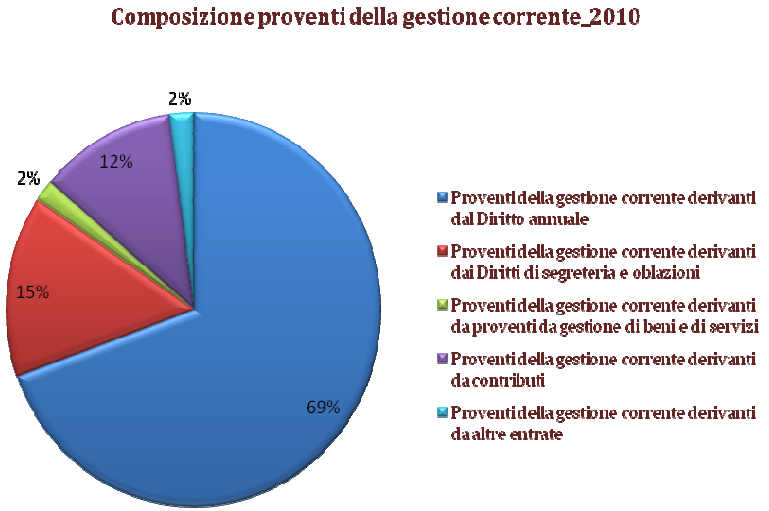
Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza, e livello di aspettative dell'utenza.

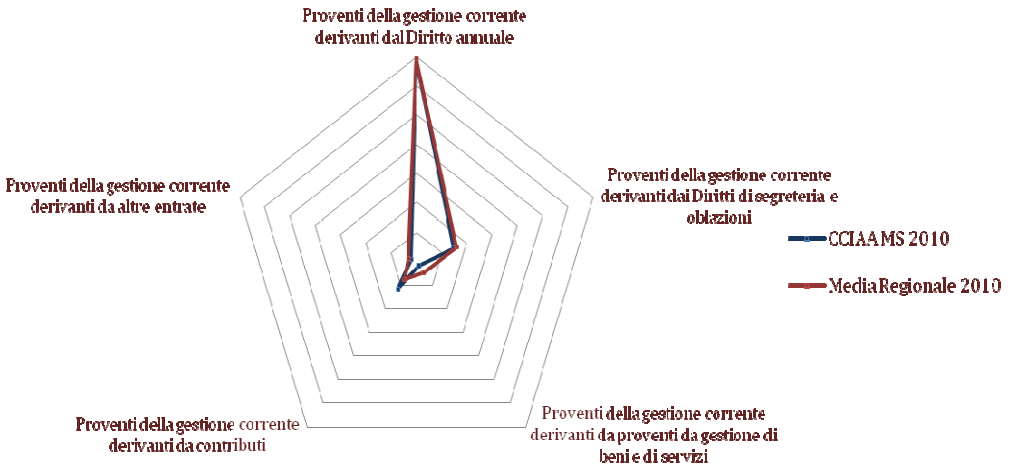


3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario



Proventi gestione corrente_2010	CCIAA_MS 2009	Media Regionale 2009	CCIAA MS 2010	Media Regionale 2010
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	72%	71%	69%	69%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	16%	16%	15%	16%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2%	5%	2%	5%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	8%	6%	12%	8%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	2%	2%	2%	3%



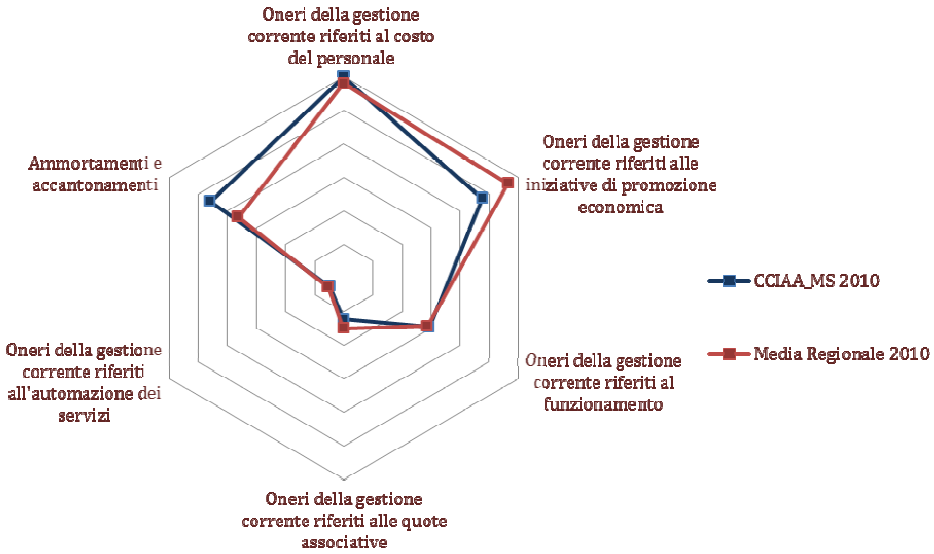


3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario



Oneri gestione corrente_2010	CCIAA_MS 2009	Media Regionale 2009	CCIAA_MS 2010	Media Regionale 2010
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	32%	29%	30%	29%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	27%	27%	24%	28%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	11%	15%	15%	14%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	8%	8%	6%	8%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	3%	3%	2%	3%
Ammortamenti e accantonamenti	24%	21%	23%	18%

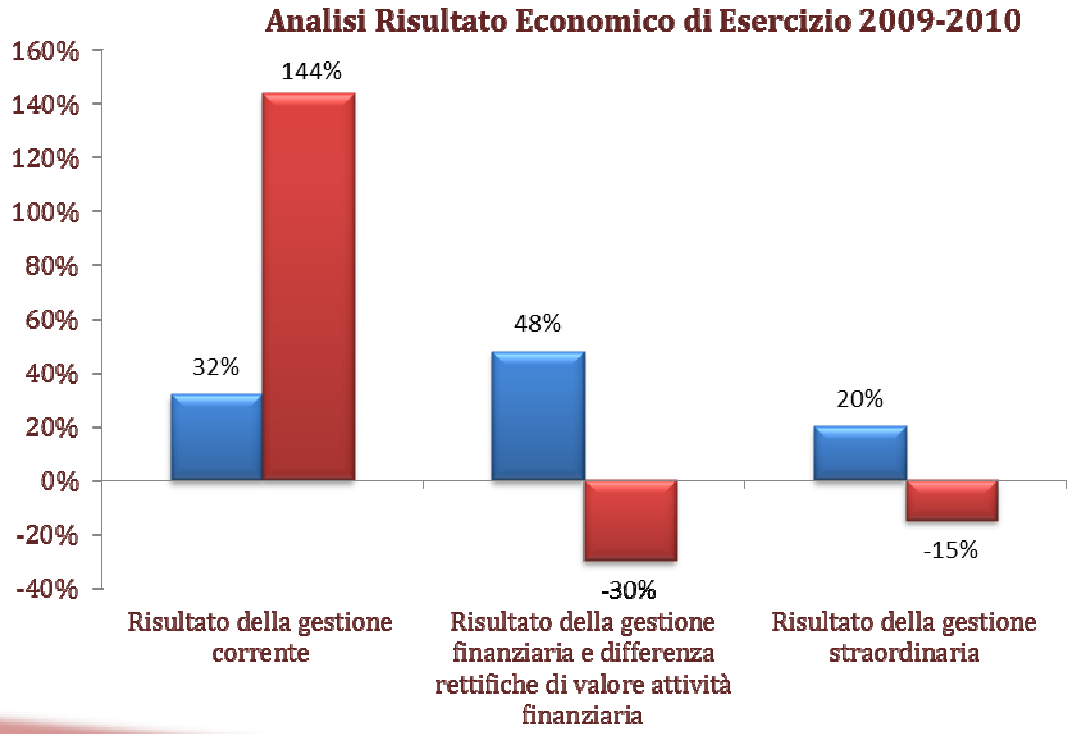






3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario

Composizione Risultato Gestione Corrente_2010	CCIAA MS 2009	Media regionale 2009	CCIAA MS 2010	Media regionale 2010
Risultato della gestione corrente	32%	53%	144%	215%
Risultato della gestione finanziaria e differenza rettifiche di valore attività finanziaria	48%	-6%	-30%	-286%
Risultato della gestione straordinaria	20%	53%	-15%	171%





3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario

Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA_CCIAA MS _2010	
Valore della produzione	***5.716.637,86***
Ricavi da Diritto annuale	3.574.585,06
Ricavi da Diritti di segreteria	1.032.827,38
Contributi trasferimenti e altre entrate	956.148,41
Proventi da gestione di beni e servizi	125.058,22
Variazione delle rimanenze	28.018,79
Costi di struttura	***1.706.685,99***
Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)	1.171.531,73
Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)	535.154,27
Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	**4.009.951,87**
Componenti accessori e straordinari	
+/- Saldo gestione accessoria	**79.684,61**
Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e proventi)	79.684,61
Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)	-
+/- Saldo componenti straordinari	**39.961,16**
Ricavi straordinari	150.570,40
Costi straordinari	110.609,24
Valore Aggiunto Globale Lordo	**4.129.597,64**

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
Sistema economico produttivo	**3.254.967,78**
Servizi anagrafico-certificativi	***642.798,70***
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	***440.442,09***
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	***2.171.726,99***
Camera di Commercio	**173.618,66**
Sistema camerale	**452.249,65**
Pubblica Amministrazione	**248.761,55**
Valore Aggiunto Globale Lordo	***4.129.597,64***

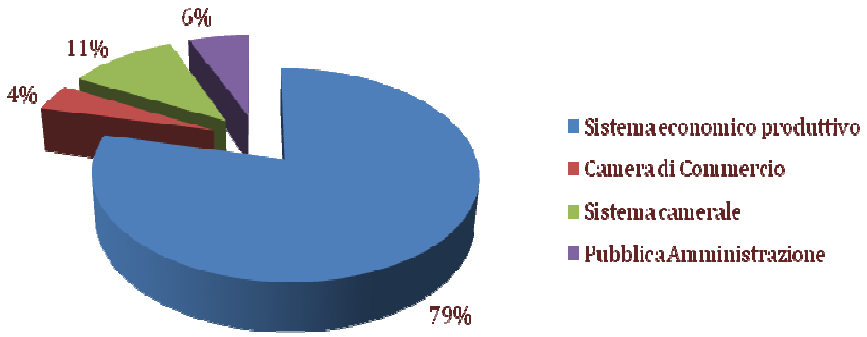
3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario

Distribuzione % VA agli Stakeholders	CCIAA_MS_2010	Media regionale 2010	
Sistema economico produttivo	79%	72%	
Camera di Commercio	4%	13%	
Sistema camerale	11%	11%	
Pubblica Amministrazione	6%	4%	

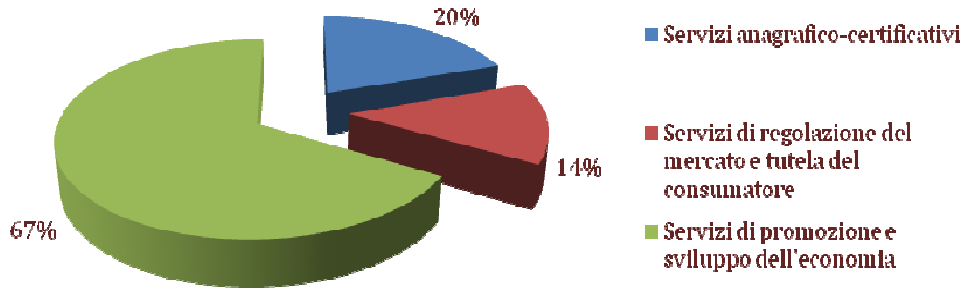
Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo	CCIAA_MS_2010	Media regionale 2010	
Servizi anagrafico-certificativi	20%	25%	
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	14%	12%	
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	67%	63%	



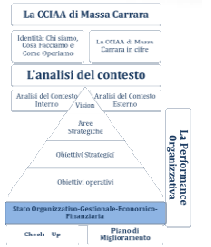
Distribuzione VA per Stakeholder_CCIAA MS



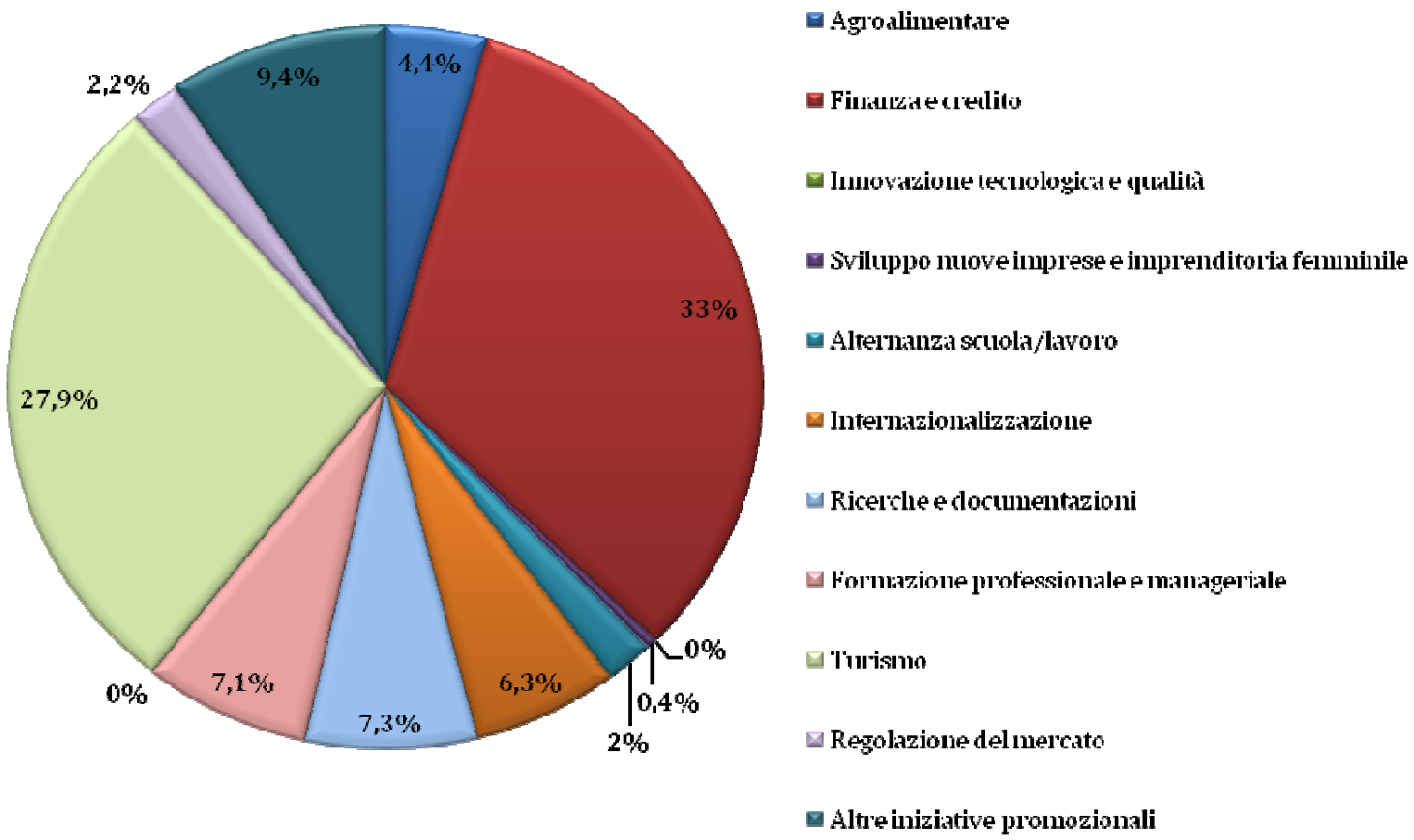
Distribuzione VA al tessuto economico produttivo_CCIAA MS



3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziaria



Distribuzione Risorse Economiche tra settori





3.2 – Stato Organizzativo-Gestionale-Economico-Finanziario

La CCIAA di Massa Carrara, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.

Si rimanda alla lettura dell'Allegato 4 per la rappresentazione del Check_up della CCIAA di Massa Carrara

Indice

Allegato 1: L'Albero della Performance – Gli Obiettivi Strategici - Il Cruscotto di Ente

Allegato 2. : L'Albero della Performance - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Allegato 3: La Programmazione Economica - Budget della CCIAA di Massa Carrara

Allegato 4_ Check-Up

Allegato 1: L'Albero della Performance – Gli Obiettivi Strategici - Il Cruscotto di Ente

Imprese, Territorio e Consumatori				
A	**L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato**			
ICT_1)	**Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Interventi per il potenziamento dell'attività ispettiva	> 1		
	Livello di efficacia in termini di controlli delle apparecchiature associate a misuratori	> 15%	> 15%	> 15%
	Livello di efficacia nella copertura delle ispezioni utenti metrici	> 35%	> 35%	> 35%
	Incremento temporale nel numero di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE"	≥ 1	> 1	> 1
	Incremento temporale nel numero di tintolavanderie iscritte iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanziao di garanzia	≥ 1	> 1	> 1
	Decremento livello sanzioni	< 1	< 1	< 1
	Livello di ispezioni presso utenti di pesi fissi	> 10		
ICT_2)	**Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di attività formativa sulla conciliazione	2		
	Sviluppo del numero di ordinanze emesse per l'anno	> 200	> 150	> 100
	Livello di efficacia in termini di evoluzione temporale del numero di conciliazioni gestite	≥ 1	> 1	> 1
	Livello di efficacia in termini di evoluzione temporale del numero di conciliazioni gestite per impresa attiva	≥ 8	> 10	> 11
	Formulazione della richiesta per reperimenti dati verso i tribunali	31-01-11		
	Report sull'analisi dello stato dell'arte relativamente alle pratiche attualmente gestite dai tribunali e valutazione delle soluzioni organizzative	31-mar-11		
	Report sui risultati derivanti dalle scelte organizzative attuate	31-dic-11		
	Livello di efficacia temporale nella realizzazione di un evento nell'ambito della settimana nazionale della coniciliazione	4084700%		
	Livello di efficacia nella soddisfazione degli utenti (>= Buono)	≥ 65%		
ICT_3)	**E-Government e Semplificazione Amministrativa**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Redazione di un Report circa l'analisi delle modalità di riorganizzazione degli uffici a seguito di acquisizione dei servizi e competenze con indicazione temporale delle azioni da mettere in atto per garantire l'avvio dell'accorpamento al 30 maggio	15-gen-11		
	Livello di efficacia nella realizzazione delle iniziative previste per la riorganizzazione degli uffici (Albi, Ruoli)	100%		
	Livello di partecipazione incontri SUAP	90%		
	Report descrittivo che illustri le attività svolte dalla CCIAA sia nel procedimento automatizzato, sia in quello ordinario nella comune finalità di assicurare la più ampia collaborazione al SUAP comunale	31-gen-11		
	Livello di partecipazione incontri SUAP	2,00		
	Organizzazione di incontri formativi rivolti agli operatori professionali COMUNICA	5,00	4,00	3,00
	Livello di pratiche sospese RI	50%	45%	40%

B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale			
ICT_4)	**Valorizzazione del territorio e dell'economia locale**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Attività preparatoria per la costituzione della Commissione consiliare "Promozione marketing territoriale" e attività di supporto ai lavori della commissione stessa	31-dic-11		
	Incontri per la promozione del Comitato Imprenditoria femminile	3,00		
	Redazione del Piano delle inziative	30-apr-11		
	Andamento nelle risorse stanziate per l'imrenditoria femminila rispetto all'anno precedente	≥ 1	≥ 1	≥ 1
	Maggiore selezione nelle scelte dei contributi per il settore turistico	> 1		
	Misurare conseguentemente la reale soddisfazione dei soggetti beneficiari, quale adempimento necessario per lo meno per i contributi oltre € 5.000	100%		
	Favorire un ruolo più incisivo e di maggiore visibilità dell'Ente nei programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali	> 1,1		
	Report sulla predisposizione di customer satisfaction rivolta ai beneficiari dei contributi camerali	30/11/2011		
ICT_5)	**Consolidamento delle azioni di Sistema**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Ottimizzazione della gestione dei progetti da Fondo di Perequazione in termini di rispetto dei tempi di conclusione	100%	100%	100%
	Efficacia temporale per la redazione di un report con dettaglio risorse Fondo 2007/2008	31-12-11		
	Considerato il forte contenuto innovativo di alcuni progetti del fondo di perequazione, la Dirigenza dovrà assicurare il raggiungimento degli obiettivi di competenza per tutti i progetti limitando per quanto possibile il ricorso a consulenze esterne	< 20%		
	Efficacia nella redazione di progetti accordo Unioncamere - MISE	> 1		
ICT_6)	**Trasferimento di conoscenza e di innovazione**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di consolidamento dell'attività in termini di istituti coinvolti	8	> 8	> 8
	Livello di consolidamento dell'attività in termini di partecipanti coinvolti	200	> 200	> 200
	Sportello Nuove Imprese	> 50	> 55	> 60
	Numero di eventi di Alta Formazione	3,00		
	Redazione di una proposta di programma formativo a seguito della valutazione dei questionari di valutazione dell'impatto dell'attività formativa	31/12/2011		
	n° argomenti mai trattati nell'ativtà di formazione proposta	> 2		
	Incremento numero di partecipanti	> 1,1		
ICT_7)	**Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Definizione di un questionario per la valutazione dell'impatto delle iniziative formative di internazionalizzazione	30/03/2011		
	Report sull'individuaizone delle variabili chiave da monitorare per valutazione dell'Outcome iniziative	31/12/2011		
	Revisione del questionario per valutazione dell'impatto dell'attività formativa ex post	20-mar-11		
	Invio a tutti i partecipanti del ciclo 2011 che sono presenti nel data base	31-lug-11		
	media partecipanti per seminario	> 30		
	n° incontri formativi realizzati	> 5		
	Incremento numero partecipanti	> 30	> 35	> 40
	Incremento numero incontri formativi in tema di internazionalizzazione	> 5	6,00	8,00
	Livello di sviluppo temporale delle iniziative (missioni/incoming)	> 3	> 5	> 7
	Incremento numero partecipanti iniziative missioni / Incoming	> 15	> 20	> 25
ICT_8)	**Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa (Azienda Speciale ISR)**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di attività CATI in termini di interviste effettuate	6.000		
	Osservatorio Bilanci	< 1		
	Diversificazione settori di ricerca	10,00%		
	Livello soddisfazione utenza in relazione ad attività di ricerca commissionate dalla CCIAA	> Buono	> Buono	> Buono

Processi Interni				
PI_1)	**Qualità del servizio**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Progettazione del questionario per la valutazione ex-post dell'impatto sulle attività di Alta Formazione svolte nell'anno 2010	15-mar-11		
	Mantenimento dell'accreditamento ente formazione da parte della regione toscana in termini di requisiti di non conformità	0,00	0,00	0,00
	Revisione questionario Outcome attività formativa ex-post	20-mar-11		
	Realizzazione questionario Outcome attività formativa ex-post	31-lug-11		
	Livello di contatti per la creazione di reti di passaggio interistituzionale utenti	2,00	2,00	2,00
PI_2)	**Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Organizzazione in forma associata di alcuni servizi camerali.	31-12-11		
	Messa a regime dell'attività relativa alle sanzioni amministrative con smaltimento di parte dell'arretrato esistente	31-12-11		
	Redazione di un Report circa la mappatura dei processi realizzata con evidenza delle criticità emerse	31/12/2011		
	Livello di copertura degli uffici per attività informativa circa la gestione dei procedimenti fiscali	100%		
	Livello di efficacia pagamento fatture in riduzione dello standard previsto	80%	82%	83%
	Livello di copertura degli uffici per attività informativa volta all'ottimizzazione della gestione dei pagamenti	100,00%		
	Redazione di un Report circa le situazione che generalmente ostacolano il rispetto dei tempi di pagamento fatture	31/12/2011		
	Redazione di un Report sulle anomalie delle attività di pagamento fatture correlate a debiti correlati ad attività della altre Aree	31/12/2011		
	Livello di reportistica sugli incassi	3		
	Raccordo di attività di verifica su autodichiarazioni	2,00		
	verifica funzionalità dell'applicativo informatico Legalworkact, attraverso incontri con referente informatico Infocert	2,00		
	acquisizione programma e personalizzazione alle eswigenze della Camera (legal workact)	31.12.2011		
	Livello di partecipazione all'attività di formazione per la gestione del programma Legalworkac	80%		
	Livello di utilizzo PEC per comunicazioni verso l'esterno	20,00%	40,00%	60,00%
	Avanzamento della digitalizzazione dell'archivio storico	100,00	100,00	100,00
	Analisi di fattibilità dell'implementazione dell'albo camerale on-line	31-12-11		
	Analisi di fattibilità dell'implementazione dell'albo camerale on-line	31-12-11		
	Livello di archiviazione eletronica del protocollo in entrata e uscita	90,00%	95,00%	100,00%
	Livello di coinvolgimento del personale per l'archiviazione eletronica del protocollo in entrata e uscita	100,00%		
	Riduzione nel numero di errori per la procedure gestione incassi (ccp)	< 15%	9%	0%
	Riduzione nel numero di errori per la procedure gestione incassi (cassa)	< 15%	9%	0%
	Incontri per l'ottimizzazione della gestione del passaggio di competenze dal'ufficio statistica al RI	10,00		
	tasso di partecipaizone formazione interna per il passaggio delle competenze dall'ufficio statistica al RI	80,00%		
	Report su aqcuisizione uffico statistica e riorganizzazione	31-12-11		
PI_3)	**Qualità dell'anagrafica camerale**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Aggiornmaento data base anagrafica partecipanti attività formativa	80,00%		
	Livello di valutazione posizioni da inibire	100,00%		
	Livello di cancellazioni d'ufficio	100,00		
	Termine di determina per criteri generali comuni di inibizione	31/12/2011		
	Aggiornamento, con cadenza annuale, del data base informatico relativo alle imprese individuali e società di persone che si trovino nelle condizioni previste dal DPR 247/04 per l'avvio della procedura di cancellazione.	≥ 80%		

Innovazione e Crescita				
IC_1)	**Valorizzazione del capitale umano**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Piano formativo	31-gen-11		
	Migliorare la Comunicazione Interna	2,00		
	Livello comunicazioni tramite mail volte al miglioramento della comunicazione interna	4,00		
	Livello medio di formazione in termini di ore	> 30	> 31	> 32
	Livello partecipazione all'attività formativa inerente al ciclo di gestione della performance	90%		
	Partecipazione alla formazione interna	80,00%		
	Livello di efficacia nella realizzazione delle attività formative previste	100,00%	100,00%	100,00%
	Tavoli con i responsabili di ufficio sull'analisi dello stato di avanzamento delle attività e sulla trasmissione di conoscenze	10,00		
	Favorire lo sviluppo delle competenze mediante il ricorso a forme di docenza interna	1,00		
IC_2)	**Governance integrata e networking**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di partecipazione attività di sistema	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
IC_3)	**Migliorare la Comunicazione Istituzionale**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	livello di impiego di news letter per attività di internazionalizzazione	> 2		
	Livello di coinvolgimento aziende attività di mailing internazionalizzazione del catalogo export	> 35%	> 40%	> 45%
	Livello di realizzazione dell'azioni trasparenza del Piano di progetto	100,00%		
	Miglioramento richieste on-line di sgravi e rimborsi	30-mag-11		
	Evoluzione nelle richieste on-line di sgravi e rimborsi		> 1	> 1
	Redazione di un Piano di lavoro sulle azioni da intraprendere per rendere più efficace la cumicazione tramite server	31/12/2011		
	Numero news letter	4,00		
	newsletter per comunicazione avvio del servizio di supporto agli utenti per rapporti con Equitalia	30-set-11		
	Numero news letter sezione RI	4,00		
	Garantire un incremento dell'interattività dell'utenza tramite il nuovo sito dell'Ente	>1		
	Valutazione dell'impatto delle iniziative camerali	30/03/2011		
	Report sull'individuaizone delle variabili chiave da monitorare per valutazione dell'Outcome iniziative	31/12/2011		
	Redazione di un Piano di Lavoro con l'individuazione delle azioni di intervento per ottimizzazione sito	28-feb-11		
	Livello di efficacia nella realizzazione degli interveti previsti per ottimizzazione sito	90%		
IC_4)	**Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Redazione del Piano di Progetto: Ciclo di gestione della performance	15-feb-11		
	Livello di effficacia nella realizzazione del Piano: Ciclo di Getsione della Performance	90%		
	Incremento nel livello di efficacia del ciclo di gestione della performance	> 1		
	Assimilazione del nuovo sistema di Benchmarking con le Camere di Commercio della Toscana	> 80%		
	Puntualità nel caricamento dei dati per la valutazione della performance	100%	100%	100%
	Incremento del livello di efficacia del ciclo di gestione della performance rispetto anno precedente	80%	85%	90%
	Partecipazione al progetto in termini di incontri	3,00		
	Di assoluta novità sul piano metodologico ed operativo l'iniziativa di BenchMarketing con le Camere della Toscana;	31/12/2011		
	Economico finanziario			
EF_1)	**Migliorare la riscossione delle Entrate**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di sgravi su ruoli emessi	< 10 %	< 8%	< 6%
	Livello di riscossione Diritto Annuale	> 67%	> 67%	> 68%
	Efficacia ruolo 2008	100,00%		
	Trasmissione Ruolo 2009	31-ott-11		
	Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2009 del Fondo	150.000	150.000	150.000
	Finanziamenti esterni per promozione internazionalizzazione	> 30.000		
	Livello di incremento per cofinanziamenti da terzi per determinate iniziative promozionali rispetto anno precedente	≥ 1	≥ 1	≥ 1
EF_2)	**Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di riduzione spese postali per effetto PEC	≤ 1	≤ 1	≤ 1
	Contenimeto spese di conciliazione rispetto anno precedente	≤ 1	≤ 1	≤ 1

Allegato 2. : L'Albero della Performance - Il Cascading: Obiettivi di Area Segreteria Generale

Imprese, Territorio e Consumatori				
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato			
ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Redazione di un Report circa l'analisi delle modalità di riorganizzazione degli uffici a seguito di acquisizione dei servizi e competenze con indicazione temporale delle azioni da mettere in atto per garantire l'avvio dell'accorpamento al 30 maggio	15-gen-11		
	Livello di efficacia nella realizzazione delle iniziative previste per la riorganizzazione degli uffici (Albi, Ruoli)	100%		
	Livello di partecipazione incontri SUAP	90%		
	Report descrittivo che illustri le attività svolte dalla CCIAA sia nel procedimento automatizzato, sia in quello ordinario nella comune finalità di assicurare la più ampia collaborazione al SUAP comunale	31-gen-11		
	Livello di partecipazione incontri SUAP	2,00		
B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale			
ICT_4)	Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Incontri per la promozione del Comitato Imprenditoria femminile	3,00		
	Redazione del Piano delle inziative	30-apr-11		
	Andamento nelle risorse stanziate per l'imrenditoria femminila rispetto all'anno precedente	≥ 1	≥ 1	≥ 1
	Maggiore selezione nelle scelte dei contributi per il settore turistico	> 1		
	Misurare conseguentemente la reale soddisfazione dei soggetti beneficiari, quale adempimento necessario per lo meno per i contributi oltre € 5.000	100%		
	Favorire un ruolo più incisivo e di maggiore visibilità dell'Ente nei programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali	> 1,1		
	Report sulla predisposizione di customer satisfaction rivolta ai beneficiari dei contributi camerali	30/11/2011		
ICT_6)	Trasferimento di conoscenza e di innovazione	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Numero di eventi di Alta Formazione	3,00		
	Redazione di una proposta di programma formativo a seguito della valutazione dei questionari di valutazione dell'impatto dell'attività formativa	31/12/2011		
	n° argomenti mai trattati nell'ativtà di formazione proposta	> 2		
	Incremento numero di partecipanti	> 1,1		
Innovazione e Crescita				
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Migliorare la Comunicazione Interna	2,00		
	Livello comunicazioni tramite mail volte al miglioramento della comunicazione interna	4,00		
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Redazione di un Piano di lavoro sulle azioni da intraprendere per rendere più efficace la cumicazione tramite server	31/12/2011		
	Numero news letter	4,00		
	Garantire un incremento dell'interattività dell'utenza tramite il nuovo sito dell'Ente	>1		
	Valutazione dell'impatto delle iniziative camerali	30/03/2011		
	Report sull'individuaizone delle variabili chiave da monitorare per valutazione dell'Outcome iniziative	31/12/2011		
	Redazione di un Piano di Lavoro con l'individuazione delle azioni di intervento per ottimizzazione sito	28-feb-11		
	Livello di efficacia nella realizzazione degli interveti previsti per ottimizzazione sito	90%		
Economico finanziario				
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Livello di incremento per cofinanziamenti da terzi per determinate iniziative promozionali rispetto anno precedente	≥ 1	≥ 1	≥ 1

Allegato 2. : L'Albero della Performance - Il Cascading: Obiettivi di Area Amministrativa Contabile, Pianificazione e Controllo di Gestione

Imprese, Territorio e Consumatori				
B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale			
ICT_5)	Consolidamento delle azioni di Sistema	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Considerato il forte contenuto innovativo di alcuni progetti del fondo di perequazione, la Dirigenza dovrà assicurare il raggiungimento degli obiettivi di competenza per tutti i progetti limitando per quanto possibile il ricorso a consulenze esterne	< 20%		
Processi Interni				
PI_1)	Qualità del servizio	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Livello di contatti per la creazione di reti di passaggio interistituzionale utenti	2,00	2,00	2,00
PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Redazione di un Report circa la mappatura dei processi realizzata con evidenza delle criticità emerse	31/12/2011		
	Livello di copertura degli uffici per attività informativa circa la gestione dei procedimenti fiscali	100%		
	Livello di efficacia pagamento fatture in riduzione dello standard previsto	80%	82%	83%
	Livello di copertura degli uffici per attività informativa volta all'ottimizzazione della gestione dei pagamenti	100,00%		
	Redazione di un Report circa le situazione che generalmente ostacolano il rispetto dei tempi di pagamento fatture	31/12/2011		
	Redazione di un Report sulle anomalie delle attività di pagamento fatture correlate a debiti correlati ad attività della altre Aree	31/12/2011		
	Livello di reportistica sugli incassi	3		
	Avanzamento della digitalizzazione dell'archivio storico	100,00	100,00	100,00
	Analisi di fattibilità dell'implementazione dell'albo camerale on-line	31-12-11		
	Analisi di fattibilità dell'implementazione dell'albo camerale on-line	31-12-11		
	Livello di archiviazione eletronica del protocollo in entrata e uscita	90,00%	95,00%	100,00%
	Livello di coinvolgimento del personale per l'archiviazione eletronica del protocollo in entrata e uscita	100,00%		
	Riduzione nel numero di errori per la procedure gestione incassi (ccp)	< 15%	9%	0%
	Riduzione nel numero di errori per la procedure gestione incassi (cassa)	< 15%	9%	0%

Innovazione e Crescita				
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Piano formativo	31-gen-11		
	Livello medio di formazione in termini di ore	> 30	> 31	> 32
	Livello di efficacia nella realizzazione delle attività formative previste	100,00%	100,00%	100,00%
	Tavoli con i responsabili di ufficio sull'analisi dello stato di avanzamento delle attività e sulla trasmissione di conoscenze	10,00		
	Favorire lo sviluppo delle competenze mediante il ricorso a forme di docenza interna	1,00		
IC_2)	Governance integrata e networking	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Miglioramento richieste on-line di sgravi e rimborsi	30-mag-11		
	Evoluzione nelle richieste on-line di sgravi e rimborsi		> 1	> 1
	newsletter per comunicazione avvio del servizio di supporto agli utenti per rapporti con Equitalia	30-set-11		
IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Redazione del Piano di Progetto: Ciclo di gestione della performance	15-feb-11		
	Livello di effficacia nella realizzazione del Piano: Ciclo di Getsione della Performance	90%		
	Incremento nel livello di efficacia del ciclo di gestione della performance	> 1		
	Incremento del livello di efficacia del ciclo di gestione della performance rispetto anno precedente	80%	85%	90%
	Di assoluta novità sul piano metodologico ed operativo l'iniziativa di BenchMarketing con le Camere della Toscana;	31/12/2011		
Economico finanziario				
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Livello di sgravi su ruoli emessi	< 10 %	< 8%	< 6%
	Livello di riscossione Diritto Annuale	> 67%	> 67%	> 68%
	Efficacia ruolo 2008	100,00%		
	Trasmissione Ruolo 2009	31-ott-11		
EF_2)	Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Livello di riduzione spese postali per effetto PEC	≤ 1	≤ 1	≤ 1

Allegato 2. : L'Albero della Performance - Il Cascading: Obiettivi di Area Anagrafica e Formazione

Imprese, Territorio e Consumatori				
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato			
ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Organizzazione di incontri formativi rivolti agli operatori professionali COMUNICA	5,00	4,00	3,00
	Livello di pratiche sospese RI	50%	45%	40%
B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale			
ICT_8)	Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa (Azienda Speciale ISR)	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Diversificazione settori di ricerca	10,00%		
	Processi Interni			
PI_1)	Qualità del servizio	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Progettazione del questionario per la valutazione ex-post dell'impatto sulle attività di Alta Formazione svolte nell'anno 2010	15-mar-11		
	Mantenimento dell'accreditamento ente formazione da parte della regione toscana in termini di requisiti di non conformità	0,00	0,00	0,00
	Revisione questionario Outcome attività formativa ex-post	20-mar-11		
	Realizzazione questionario Outcome attività formativa ex-post	31-lug-11		
PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Incontri per l'ottimizzazione della gestione del passaggio di competenze dal'ufficio statistica al RI	10,00		
	tasso di partecipaizone formazione interna per il passaggio delle competenze dall'ufficio statistica al RI	80,00%		
	Report su acquisizione uffico statistica e riorganizzazione	31-12-11		
PI_3)	Qualità dell'anagrafica camerale	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Aggiornmaento data base anagrafica partecipanti attività formativa	80,00%		
	Livello di valutazione posizioni da inibire	100,00%		
	Livello di cancellazioni d'ufficio	100,00		
	Termine di determina per criteri generali comuni di inibizione	31/12/2011		
	Aggiornamento, con cadenza annuale, del data base informatico relativo alle imprese individuali e società di persone che si trovino nelle condizioni previste dal DPR 247/04 per l'avvio della procedura di cancellazione.	≥ 80%		
	Innovazione e Crescita			
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Numero news letter sezione RI	4,00		

Imprese, Territorio e Consumatori				
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato			
ICT_1)	Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Interventi per il potenziamento dell'attività ispettiva	> 1		
	Livello di efficacia in termini di controlli delle apparecchiature associate a misuratori	> 15%	> 15%	> 15%
	Livello di efficacia nella copertura delle ispezioni utenti metrici	> 35%	> 35%	> 35%
	Incremento temporale nel numero di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE"	≥ 1	> 1	> 1
	Incremento temporale nel numero di tintolavanderie iscritte iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanziao di garanzia	≥ 1	> 1	> 1
	Decremento livello sanzioni	< 1	< 1	< 1
	Livello di ispezioni presso utenti di pesi fissi	> 10		
ICT_2)	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	2011	2012	2013
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Target	Target
	Livello di attività formativa sulla conciliazione	2		
	Sviluppo del numero di ordinanze emesse per l'anno	> 200	> 150	> 100
	Livello di efficacia in termini di evoluzione temporale del numero di conciliazioni gestite	≥ 1	> 1	> 1
	Livello di efficacia in termini di evoluzione temporale del numero di conciliazioni gestite per impresa attiva	≥ 8	> 10	> 11
	Formulazione della richiesta per reperimenti dati verso i tribunali	31-01-11		
	Report sull'analisi dello stato dell'arte relativamente alle pratiche attualmente gestite dai tribunali e valutazione delle soluzioni organizzative	31-mar-11		
	Report sui risultati derivanti dalle scelte organizzative attuate	31-dic-11		
	Livello di efficacia temporale nella realizzazione di un evento nell'ambito della settimana nazionale della coniciliazione	4084700%		
	Livello di efficacia nella soddisfazione degli utenti (>= Buono)	≥65%		

B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale			
ICT_4)	**Valorizzazione del territorio e dell'economia locale**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Attività preparatoria per la costituzione della Commissione consiliare "Promozione marketing territoriale" e attività di supporto ai lavori della commissione stessa	31-dic-11		
ICT_5)	**Consolidamento delle azioni di Sistema**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Ottimizzazione della gestione dei progetti da Fondo di Perequazione in termini di rispetto dei tempi di conclusione	100%	100%	100%
	Efficacia temporale per la redazione di un report con dettaglio risorse Fondo 2007/2008	31-12-11		
	Considerato il forte contenuto innovativo di alcuni progetti del fondo di perequazione, la Dirigenza dovrà assicurare il raggiungimento degli obiettivi di competenza per tutti i progetti limitando per quanto possibile il ricorso a consulenze esterne	< 20%		
	Efficacia nella redazione di progetti accordo Unioncamere - MISE	> 1		
ICT_6)	**Trasferimento di conoscenza e di innovazione**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Livello di consolidamento dell'attività in termini di istituti coinvolti	8	> 8	> 8
	Livello di consolidamento dell'attività in termini di partecipanti coinvolti	200	> 200	> 200
	Sportello Nuove Imprese	> 50	> 55	> 60
ICT_7)	**Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Definizione di un questionario per la valutazione dell'impatto delle iniziative formative di internazionalizzazione	30/03/2011		
	Report sull'individuaizone delle variabili chiave da monitorare per valutazione dell'Outcome iniziative	31/12/2011		
	Revisione del questionario per valutazione dell'impatto dell'attività formativa ex post	20-mar-11		
	Invio a tutti i partecipanti del ciclo 2011 che sono presenti nel data base	31-lug-11		
	media partecipanti per seminario	> 30		
	n° incontri formativi realizzati	> 5		
	Incremento numero partecipanti	> 30	> 35	> 40
	Incremento numero incontri formativi in tema di internazionalizzazione	> 5	6,00	8,00
	Livello di sviluppo temporale delle iniziative (missioni/incoming)	> 3	> 5	> 7
	Incremento numero partecipanti iniziative missioni / Incoming	> 15	> 20	> 25

Processi Interni				
PI_2)	**Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Organizzazione in forma associata di alcuni servizi camerali.	31-12-11		
	Messa a regime dell'attività relativa alle sanzioni amministrative con smaltimento di parte dell'arretrato esistente	31-12-11		
	Raccordo di attività di verifica su autodichiarazioni	2,00		
	verifica funzionalità dell'applicativo informatico Legalworkact, attraverso incontri con referente informatico Infocert	2,00		
	acquisizione programma e personalizzazione alle eswigenze della Camera (legal workact)	31.12.2011		
	Livello di partecipazione all'attività di formazione per la gestione del programma Legalworkac	80%		
Innovazione e Crescita				
IC_3)	**Migliorare la Comunicazione Istituzionale**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	livello di impiego di news letter per attività di internazionalizzazione	> 2		
	Livello di coinvolgimento aziende attività di mailing internazionalizzazione del catalogo export	> 35%	> 40%	> 45%
	Livello di realizzazione dell'azioni trasparenza del Piano di progetto	100,00%		
Economico finanziario				
EF_1)	**Migliorare la riscossione delle Entrate**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2009 del Fondo	150.000	150.000	150.000
	Finanziamenti esterni per promozione internazionalizzazione	> 30.000		
EF_2)	**Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente**	**2011**	**2012**	**2013**
	Valenza Informativa Indicatore	**Target**	**Target**	**Target**
	Contenimeto spese di conciliazione rispetto anno precedente	≤ 1	≤ 1	≤ 1

Allegato 3: La Programmazione Economica - Budget della CCIAA di Massa Carrara

Somma di € COD. LINEA	LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE	Totale
A1	*Valorizzazione del territorio*	ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Il patto per l'economia locale	Pasl	0
			Il patto per l'economia locale Totale		***0***
			Iniziative di promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali	Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo per Comuni ed Enti locali	37.000
				Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo per imprese e associazioni culturali	36.000
				Protocolli d'intesa	0
				Supporto alle iniziative per la promozione turistica del territorio	10.000
				Commissione controllo vini Doc e promozione dell'agroalimentare	9.000
			Iniziative di promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali Totale		***92.000***
			Iniziative promozionali a favore di settori emergenti	Bando per partecipazione a fiere e rassegne locali	40.000
				Promozione dell'imprenditoria femminile	20.000
			Iniziative promozionali a favore di settori emergenti Totale		***60.000***
			Marmo: il recupero della sua centralità	Accordo di programma con il Comune di Carrara	20.000
				Inizitive finalizzate al rilancio del settore lapideo	25.000
				Supporto alla realizzazione di azioni per il rilancio del marmo	10.000
			Marmo: il recupero della sua centralità Totale		***55.000***
			Piani di sviluppo di settore e iniziative in materia di commercio	Centri Commerciali Naturali	50.000
				Supporto alle iniziative in materia di commercio	15.000
			Piani di sviluppo di settore e iniziative in materia di commercio Totale		***65.000***
			Porto	Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	7.000
				Organizzazione di incontri, seminari con Enti ed istituzioni locali per il rilancio dell'attività portuale	0
			Porto Totale		***7.000***
		ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Interventi per acquisto pubblicazioni	Acquisto volumi sull'economia locale	10.000
			Interventi per acquisto pubblicazioni Totale		***10.000***
		ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Partecipazione fiere all'estero	Bando per erogazione contributi per partecipazione fiere all'estero	40.000
			Partecipazione fiere all'estero Totale		***40.000***
Totale COMPLESSIVO					**329.000**

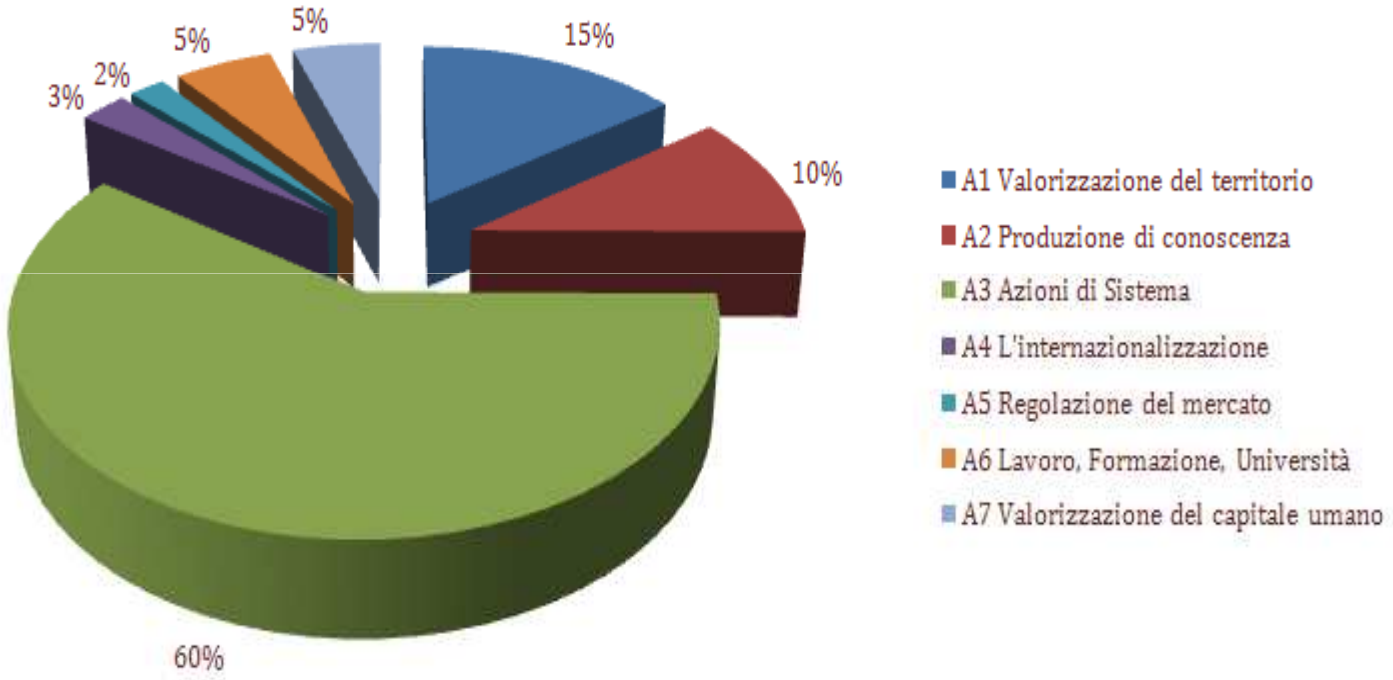
Allegato 3: La Programmazione Economica - Budget della CCIAA di Massa Carrara

Somma di € COD. LINEA	LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE	Totale
A2	*Produzione di conoscenza*	*ICT_8)_08 - Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa*	Produzione studi a favore dell'impresa	CATI	30.000
				Rapporto Economia e Osservatorio sui Bilanci	0
				Ricambio generazionale, customer e indagine su Massa	200.000
			Produzione studi a favore dell'impresa Totale		***230.000***
Totale COMPLESSIVO					**230.000**
A3	*Azioni di Sistema*	ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Credito	Bando per Credito	551.000
			Credito Totale		***551.000***
			Quote Associative	Strada del Vino	6.000
			Quote Associative Totale		***6.000***
		ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Gestione Fondi Di Perequazione	Alternanza Scuola lavoro : analisi di fattibilità per eventuale attivazione nuovi percorsi	0
				Alternanza Scuola lavoro : attività di promozione delle azioni	41.740
				Alternanza Scuola lavoro : seconda annualità del terzo triennio	20.000
				Nuovi progetti F.do Perequazione anno 2008	428.260
			Gestione Fondi Di Perequazione Totale		***490.000***
			Quote Associative	Biblioteca Camerale: Acquisto volumi per arricchire il patrimonio bibliotecario	40.000
			Quote Associative Totale		***40.000***
		ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Quote Associative	~~MS PROMOS~~	5.000
			Quote Associative Totale		***5.000***
		ICT_8)_08 - Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	Quote Associative	ISR	150.000
				Sede operativa Università Mercatorum	24.000
			Quote Associative Totale		***174.000***
		IC_2)_13- Governance integrata e networking	Interventi in sinergia con Unioncamere Toscana	Controllo di gestione: Benchmarking	6.500
				Controllo di gestione: BSC	0
				Iniziative per rafforzare il ruolo della CCIAA all'interno del sistema	55.000
			Interventi in sinergia con Unioncamere Toscana Totale		***61.500***
Totale COMPLESSIVO					**1.327.500**

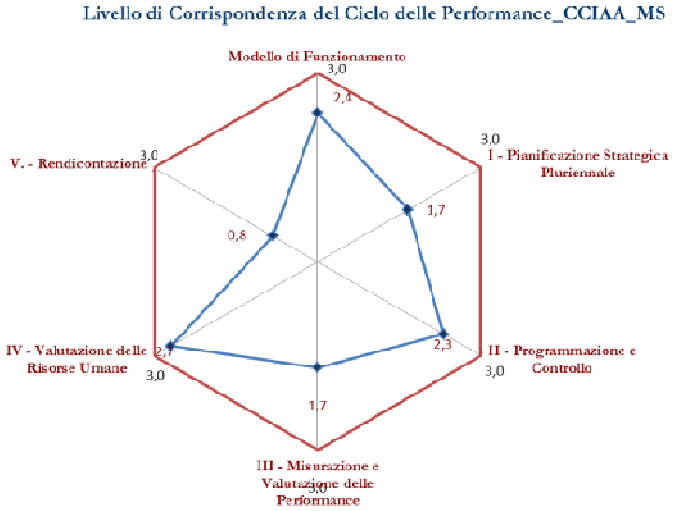
Allegato 3: La Programmazione Economica - Budget della CCIAA di Massa Carrara

Somma di € COD. LINEA	LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE	Totale
A4	L'internazionalizzazione	ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa	Missioni all'estero	55.000
				SPRINT	5.000
			Iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa Totale		*60.000*
Totale COMPLESSIVO					**60.000**
A5	Regolazione del mercato	ICT_2 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	Consolidamento e promozione dell'attività di arbitrato e conciliazione		46.000
Totale COMPLESSIVO					**46.000**
A6	Lavoro, Formazione, Università	ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Alta Formazione, Università, Innovazione	Alta Formazione	28.000
			Alta Formazione, Università, Innovazione Totale		***28.000***
			Bandi per percorsi formativi	Erogazione contributi per formazione specialistica settoriale	60.000
				Sostegno e incentivazione occupazione	0
			Bandi per percorsi formativi Totale		***60.000***
			Corsi di formazione	Corsi REC, Agenti di Commercio, Operatori immobiliari..	35.000
			Corsi di formazione Totale		*35.000*
Totale COMPLESSIVO					**123.000**
A7	Valorizzazione del capitale umano	IC_3)_14- Migliorare la Comunicazione Istituzionale	Potenziamento azioni di comunicazione esterna	Aggiornamento sito camerale e newsletter	5.000
				Azioni varie di comunicazione	45.000
				150 Anni CCIAA	60.500
			Potenziamento azioni di comunicazione esterna Totale		*110.500*
Totale COMPLESSIVO					**110.500**
Totale COMPLESSIVO					**2.226.000**

Programmazione Economica - La Distribuzione delle Risorse Economiche per Linea Strategica



Allegato 4. Check-Up e Piano di Miglioramento



Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	▪ Avvio implementazione di un Sistema Informativo Integrato per il Ciclo di Gestione della Performance ▪ Impiego della metodologia di Check-Up per il miglioramento continuo del Ciclo di Gestione della Performance
Pianificazione strategica Pluriennale	▪ Miglioramento del sistema di definizione di obiettivi strategici pluriennali con respiro triennale (indicatori e target) ▪ Multidimensionalità nella pianificazione pluriennale, ottica BSC
Programmazione e controllo	▪ Avvio implementazione metodologia BSC con programmazione di Sistema Camerale ▪ Avvio monitoraggio dei processi anche in termini di costo ▪ Impiego di strumenti di Project Management ▪ Ottimizzazione della ciclicità del controllo, target ragionati in base alle risultanze del controllo (anche benchmarking)
Misurazione e valutazione Performance	▪ Avvio di una metodologia per la misurazione del clima interno e del benessere organizzativo ▪ Ottimizzazione degli strumenti di rilevazione della qualità percepita ▪ Reporting multilivello
Valutazione Risorse Umane	▪ Aggiornamento metodologia valutazione performance individuale in linea con la normativa
Rendicontazione	▪ Adozione del Programma Triennale della Trasparenza ▪ Realizzazione di momenti istituzionali di incontro con gli Stakeholder funzionali alla rendicontazione ed accountability ▪ Aggiornamento della sezione trasparenza