

Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 13 del 31.01.2014

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

CCIAA di Massa Carrara

Gennaio 2014

Presentazione del Piano

La CCIAA di Massa Carrara ,per la quarta annualità, procede nell'avvio del Ciclo di gestione della performance 2014-2016 mediante la redazione del Piano della Performance. L'annualità 2014, del resto, viene a caratterizzarsi per la conclusione del mandato in essere e l'insediamento dei nuovi organi per il quinquennio 2014-2018. La gestione di tale annualità, che traghetta il disegno e l'impegno strategico dell'Ente dalla vecchia alla nuova amministrazione, prevede quindi la continuità di quanto già programmato nell'ambito del documento 2013-2015 secondo il richiesto processo di rolling annuale. L'anno in corso consolida metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, attraverso una fase di vita che passa dallo stato sperimentale di avvio ad uno stadio che si caratterizza per una sempre maggiore maturità e di interiorizzazione dei modelli e degli strumenti.

Il Piano della Performance prosegue, quindi, nell'offrire l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza, agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza, che ne privilegiano i rapporti favorendo l'effettivo controllo sociale.

La relazione con gli Stakeholder di riferimento viene a trovare la sua piena espressione all'interno del Piano della performance, il quale, appunto, sintetizza un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo ed i singoli portatori di interesse in tavoli di trattazione e di proposta, in modo da garantire quell'elasticità strategica funzionale ad una programmazione che ricalchi nel migliore dei modi le aspettative degli stessi e che guidi la gestione operativa alla successiva soddisfazione. Il documento, guidato dalla rinnovata consapevolezza sociale e dalla cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi, bensì, come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi, già da tempo parte integrante dei modelli gestionali della CCIAA di Massa Carrara indirizzati a:

- 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 della performance 2014-2016, nella sua quarta annualità, tra l'altro, si arricchisce di contenuti e perfeziona il suo collegamento con i documenti di programmazione anche economica attraverso la rispondenza ed il diretto collegamento con il "piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio" : PIRA, così come dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27.03.2013, recante "Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistiche", in attuazione del D. Lgs. 91 del 31.05.2011, che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni. Il Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio è stato redatto in osservanza delle linee guida generali definite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18.09.2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013.

Piano della Performance 2014-2016

Presentazione del Piano

La redazione del documento si inserisce nella ciclicità della gestione dei sistemi di Pianificazione e Controllo di gestione, che vede l'avvio delle fasi di programmazione già nei mesi luglio/settembre mediante lo sviluppo di tavoli di condivisione e partecipazione da parte degli Stakeholder di riferimento.

Il documento viene ad identificarsi, quindi, come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2014 in termini di documentazione prodotta e processi.

Superata la fase di sperimentazione, il documento tende ad essere il più conforme possibile ai 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.

Il processo di programmazione e controllo trova la propria sintesi nel Piano della performance che, all'interno del più ampio Ciclo di gestione della performance, si integra, altresì, con gli altri strumenti di controllo in essere. In particolare, il documento ricorre, più volte, alle informazioni derivanti dai sistemi di benchmarking adottati dall'ente per un confronto spazio temporale con un campione di Camere di commercio aderenti allo stesso sistema. Ci si riferisce, pertanto, al Sistema di benchmarking operativo che, avviato grazie alla partecipazione di un campione di Camere di commercio della Regione Toscana, coinvolge oggi ben 21 Camere di Commercio appartenenti alle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria, Friuli Venezia Giulia e Veneto. Il riferimento ai sistemi di benchmarking è di ausilio a stimolare virtuosismi, offrendo l'opportunità di individuare Target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando quindi l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti e/o virtuose.

Presentazione del Piano

La Camera di Commercio di Massa Carrara è da qualche anno impegnata nel gestire la produttività dei servizi e delle prestazioni della propria struttura attraverso un vero e proprio piano della performance, con prospettiva triennale, che parte da un presupposto che è nello stesso tempo un obiettivo, vale a dire la trasparenza e la facilità di lettura delle azioni e degli indicatori che le misurano .

Il Piano non rappresenta dunque un adempimento solo obbligatorio, ma piuttosto uno strumento capace di evidenziare, nell'ottica di continuo rafforzamento del ruolo dell'Ente, i punti di forza e di debolezza, nonché di consentire ai nostri interlocutori di suggerirci processi migliorativi.

Il 2014 rappresenta comunque, per la Camera di Commercio di Massa Carrara, un momento di passaggio: nel mese di febbraio scadrà il Consiglio camerale in carica e si insedieranno nuovi Organi. Fermo restando che questo non deve incidere negativamente sull'agire dell'Ente, né può rappresentare in tal senso una scusante, è chiaro che le azioni individuate nel Piano assumono delle connotazioni di carattere generale, rimettendo poi al nuovo Organo la possibilità di intraprendere delle specifiche linee di intervento.

IL PRESIDENTE

NORBERTO RICCI

Indice

1. La CCIAA di Massa Carrara: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Chi siamo,
 - 1.2 Cosa Facciamo
 - 1.3 Come Operiamo
- 2 . Identità
 - 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre
 - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
 - 3.1 Analisi del contesto esterno
 - 3.2 Analisi del contesto interno
 - 3.2.1 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria
4. La Performance Organizzativa
 - 4.1 Albero della Performance
 - 4.1.1 – La Vision
 - 4.1.2 – Le Aree Strategiche
 - 4.1.3 – La Mappa Strategica
 - 4.2 – Gli obiettivi strategici
 - 4.3 - Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
5. La performance individuale
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della performance
 - 6.1 – Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 6.2 – Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
 - 6.3 – Check-Up e Piano di Miglioramento
 - 6.4 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione
7. Allegati Tecnici



1. La CCIAA di Massa Carrara: sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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

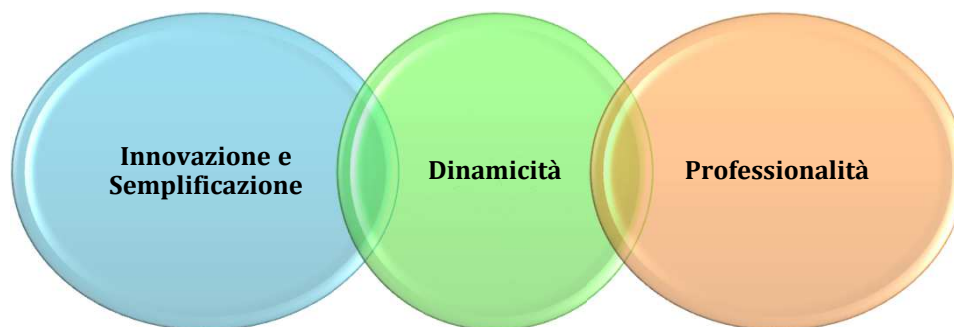
La CCIAA di Massa Carrara esercita, quindi, il ruolo di ente esponenziale e di interpretazione delle esigenze politiche del mondo economico e media impresa carrarese, mediando, sintetizzando e promuovendo gli interessi di questo.



1.1 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 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

Giunta

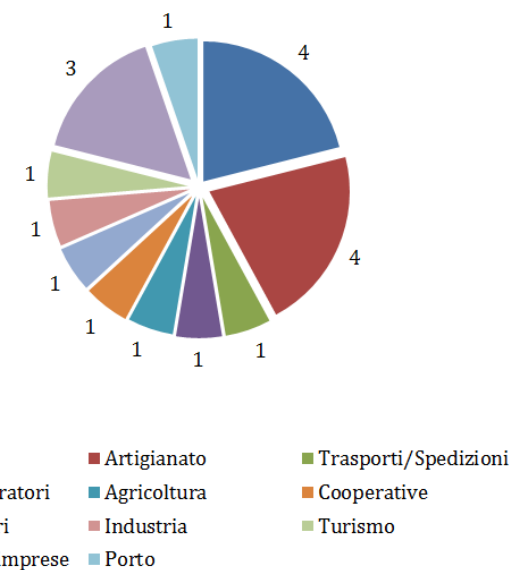
Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

- 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

1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Consiglio

Componenti	Settore	Componenti	Settore
Ricci Norberto (Presidente)	Turismo	Tonarelli Arnaldo	Commercio
Tongiani Vincenzo	Agricoltura	Ricci Anselmo	Cooperative
Natali Laura Anna	Industria	Maggiani Cristina	Trasporti e Spedizioni
Gatti Patrizio	Industria	Tirinnanzi Giampaolo	Settore Credito e Assicurazioni
Carmignani Massimo	Artigianato	Caro Alessandro	Servizi alle Imprese
Narra Maurizio (Vice Presidente)	Artigianato	Vatteroni Piero	Servizi alle Imprese
Oligeri Gianfranco	Artigianato	Guadagni Nando	Servizi alle Imprese
Sbarra Gianfranco	Artigianato	Ghirlanda Andrea	Porto
Lotto Claudio	Commercio	Borghini Franco	OO.SS. dei Lavoratori
Baini Francesco	Commercio	Vita Irmo	Ass.ni Consumatori e Utenti
Conforti Alessandro	Commercio	Tonini Giancarlo	Industria



1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

Giunta

Componenti	Settore
Ricci Norberto (Presidente)	Turismo
Tongiani Vincenzo	Agricoltura
Tonini Giancarlo	Industria
Narra Maurizio (Vice Presidente)	Artigianato
Oligeri Gianfranco	Artigianato
Tonarelli Arnaldo	Commercio
Ricci Anselmo	Cooperative
Caro Alessandro	Servizi alle imprese
Ghirlanda Andrea	Porto



■ Commercio
 ■ Industria
 ■ Cooperative
 ■ Servizi alle imprese
 ■ Agricoltura
 ■ Artigianato
 ■ Turismo
 ■ Porto



1.1 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.



La Dirigenza

Cristina Martelli

Segretario Generale
Staff – Ufficio Promozione Interna, Comunicazione Progetti Speciali

Francesca Cordiviola

Area Amministrativo – Contabile Pianificazione e Controllo di Gestione
Conservatore Registro Imprese

Simonetta Menconi

Area Affari Generali. Promozione e Regolazione del Mercato
Area Anagrafica e Formazione



Camera di Commercio
Massa-Carrara

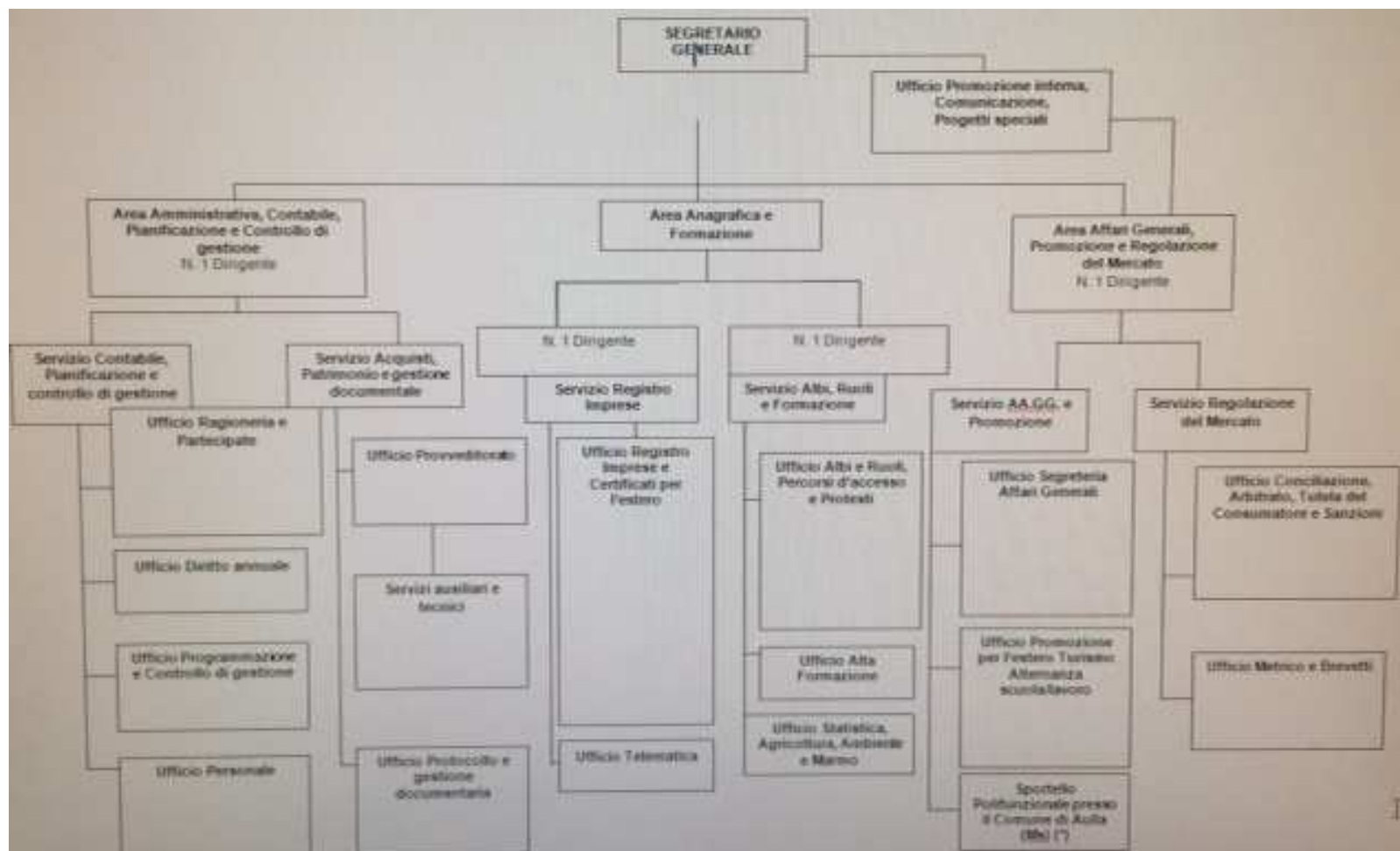
PRESIDENTE

COLLEGIO REVISORI

CONSIGLIO

GIUNTA

OIV



Piano della Performance 2014-2016

1.2 Cosa Facciamo

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

La CCIAA 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

Azienda Speciale

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

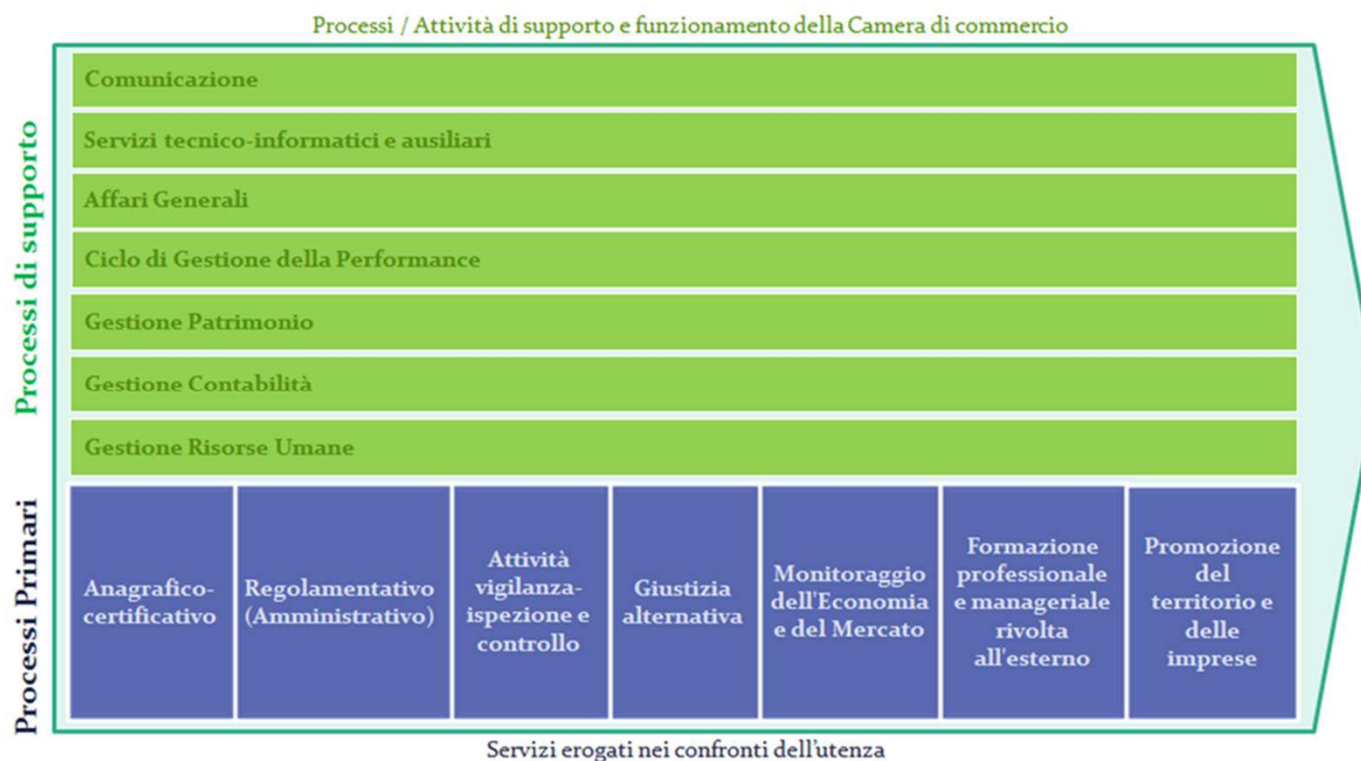
☐ Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti

☐ Raccolta degli usi e delle consuetudini

1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

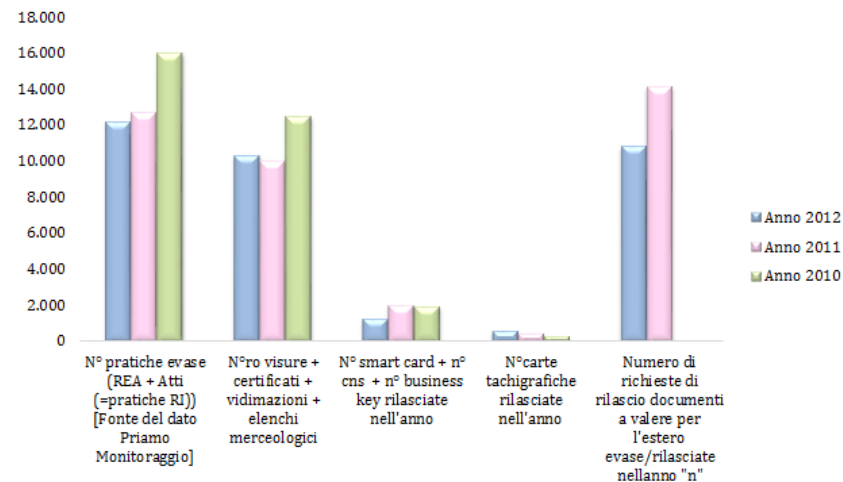
La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Massa Carrara nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'articolazione del contributo della CCIAA di Massa Carrara per macro-attività allocate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

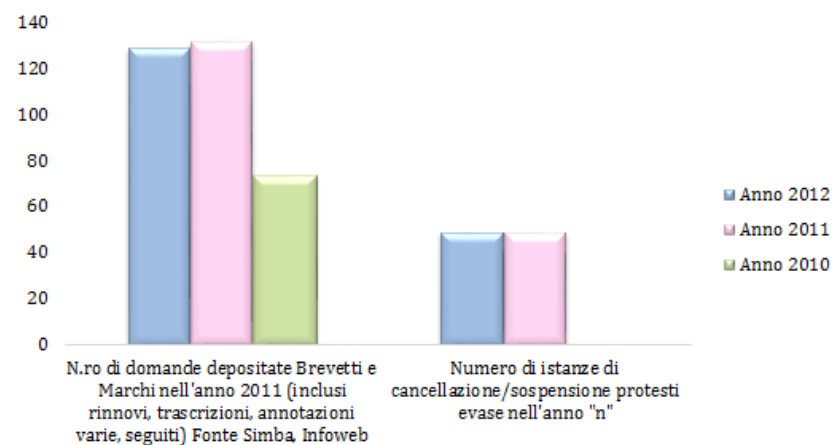


1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogato all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_1 Anagrafico-Certificativo	N° pratiche evase (REA + Atti (=pratiche RI)) [Fonte del dato Priamo Monitoraggio]	12.249	12.754	16.058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici	10.313	10.051	12.523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	1.277	2.042	1.921
	N° carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	616	472	267
	Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno "n"	10.838	14.154	0

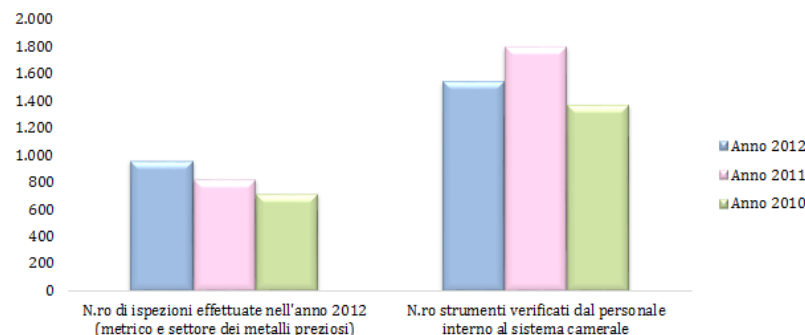


Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno (inclusi rinnovi, trascrizioni, annotazioni varie, seguiti) Fonte Simba, Infoweb	129	132	74
	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno "n"	49	49	0
	N° di contratti tipo, formulari standard e sistemi di autoregolamentazione del mercato approvati dalle associazioni di categoria interessate (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0
	N.ro di contratti esaminati (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0



1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogato all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	N.ro di ispezioni effettuate nell'anno (metrico e settore dei metalli preziosi). Per ispezione si intende ogni singola visita dell'utente controllato sia in sede che fuori.	958	828	717
	N.ro strumenti verificati dal personale interno al sistema camerale (escludendo le verifiche delegate all'esterno) nel corso dell'anno	1.545	1.800	1.378



Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N° conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	560	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	16	14	8
P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Sarnet nell'anno "n"	0	9	0
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	N° di attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop,...) rivolte all'esterno organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno. L'attività di formazione da considerare nel calcolo è rappresentata da: corsi di formazione, seminari, workshop, ..., esclusi i convegni con valenza informativa.	24	19	18
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	N.ro di imprese beneficiarie dei contributi per il sostegno del credito anno	110	9	164
	N° di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione. Sono escluse dal calcolo le az. che beneficiano di un contributo indiretto (escluso abbattimento costi). Ai fini del calcolo del "N° di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione" ogni impresa vale 1 indipendentemente dal numero di contributi di cui ha beneficiato	11	0	6
	N.ro iniziative all'estero promosse dalla Camera di commercio = fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra)	0	1	1
	N° di aziende partecipanti a fiere, mostre, missioni commerciali all'estero (UE - Extra) promosse dalle aziende speciali	0	0	0
	Costo per gli interventi economici (C/Economico Ente voce B 8) - contributo destinato alle aziende speciali nell'anno (compresi contributi in c/esercizio) per attività di promozione e regolazione del mercato (all'interno del C/Economico Ente voce B 8) + costi per iniziative di promozione e regolazione del mercato sostenuti dall'Azienda Speciale (C/Economico Azienda Speciale voce C) nell'anno	1.736.764,00	1.208.041,11	1.547.544,79

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	12	11	ND*
	N° accessi al sito internet	73882	17064	ND*
S_3 Affari Generali	N° Pec in ingresso	138	6	ND*
	N° Pec in uscita	138	6	ND*
S_4 Ciclo di Gestione della Performance	N° documenti inerenti il Ciclo di gestione della Performance (Programma Pluriennale, Rpp, Preventivo, Budget direzionale, Piano Performance, Relazione al Bilancio di esercizio, Relazione sulla Performance) approvati nell'anno "n"	6	6	0
S_7 Gestione Risorse Umane	Σ delle ore di formazione e/o aggiornamento sia interne che esterne e sia gratuite che a pagamento alle quali i dipendenti assunti a tempo indeterminato hanno partecipato (compresi i dirigenti ed il segretario generale). Per attività di formazione e aggiornamento si intende ogni attività atta a incrementare o perfezionare le conoscenze utili alla propria attività lavorativa.		1.877	776

*servizio non attivo

1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

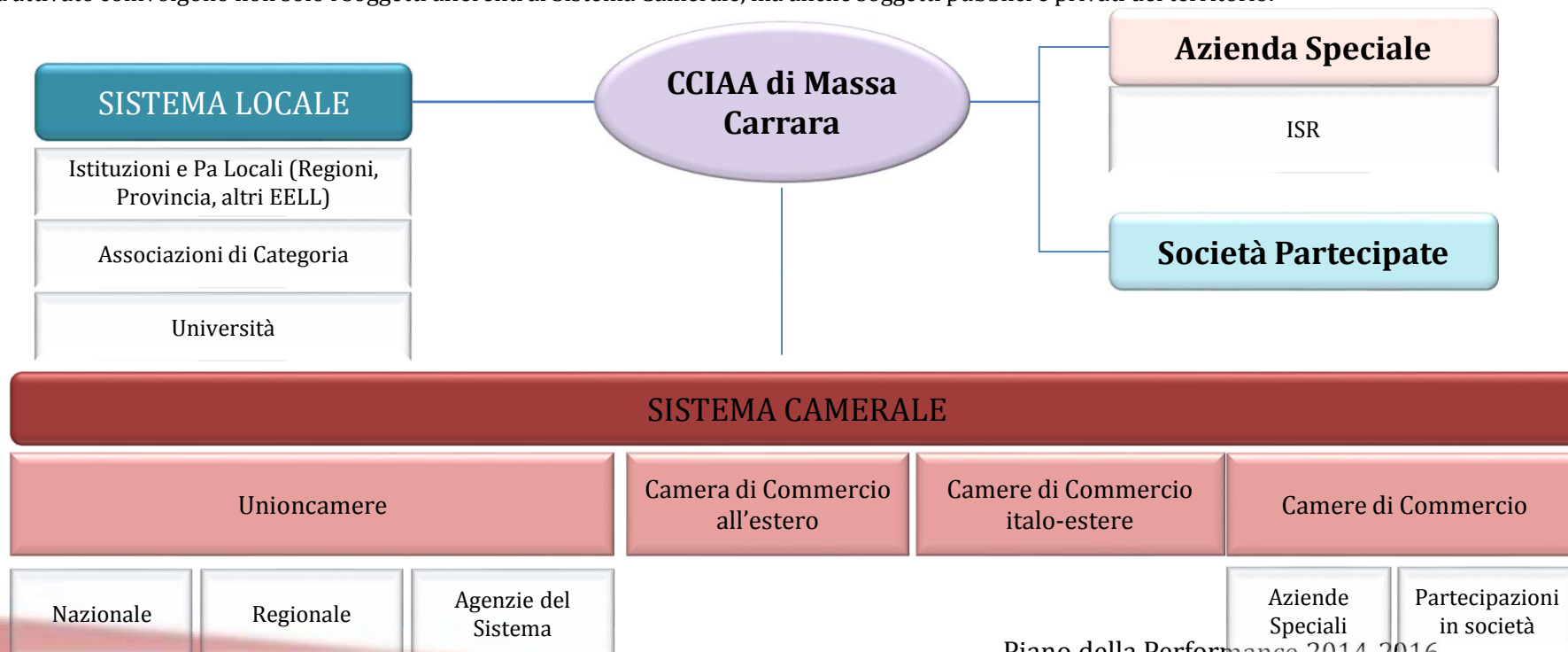
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		Servizi Anagrafico-certificativi 	Regolazione mercato 	Promozione 			
Sistema economico territoriale	Imprese 						
	Associazioni di categoria 						
	Consumatori Cittadini 						
	Sistema Creditizio 						
Stakeholder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



1.3 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 Carrara ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale, ma anche soggetti pubblici e privati del territorio.



1.3 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 economie di scala per l'efficienza gestionale.



Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 Camere di Commercio, 144 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 19 Strutture di sistema, 69 Camere arbitrali, 105 Camere di conciliazione, 27 laboratori chimico-merceologici, 47 Borse merci e sale di contrattazione, 9 Borse immobiliari, 151 Sedi distaccate per l'erogazione di servizi sul territorio, 135 Aziende Speciali per la gestione di servizi promozionali e infrastrutture, 9 Centri Estero Regionali, 74 Camera di Commercio italiane all'estero, 39 Camere di Commercio italo estere, 495 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.

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

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

Le **Camera di Commercio 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 con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

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

1.3 Come Operiamo

L' Azienda Speciale

La CCIAA di Massa Carrara nell'esercizio delle proprie funzioni si avvale del braccio operativo di un' 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



L' Amministrazione

Per Statuto l'Istituto è amministrato e governato da un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Presidente della Camera di Commercio o da un membro di Giunta Camerale : ne fanno parte il Presidente della Provincia di Massa Carrara con funzione di Vice Presidente dell'Azienda Speciale, nonché altri quattro consiglieri rappresentati dal Sindaco di Carrara, dal Sindaco di Massa, dal Presidente della Comunità Montana della Lunigiana e da un Assessore della Provincia di Massa Carrara.

Le risorse

I bilanci annuali dell'Istituto si aggirano intorno ai 500.000 euro. Le entrate sono costituite sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi: queste ultime denotano una positiva tendenza all'aumento, a testimonianza dell'affidamento e dell'autorevolezza acquisiti dall'Istituto negli anni. Oggi le entrate per affidamenti da terzi sfiorano il 40%.

1.3 Come Operiamo

L' Azienda Speciale

L' Istituto di Studi e Ricerche è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa –Carrara , nata nel febbraio 2000 per rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della provincia di Massa Carrara.

Tale iniziativa, mossa da un'idea dell'Ente Camerale, ha da subito raccolto l'adesione delle principali istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, alla Comunità Montana della Lunigiana, i quali partecipano a pieno titolo all'Azienda, contribuendo al finanziamento e determinando le linee strategiche di intervento, in sintonia con l'ente camerale stesso. Si è trattato di un patto istituzionale di grande rilievo che ha inteso unificare competenze e sforzi di singoli enti in un'unica struttura, oggi riconosciuta quale erogatore di servizi per tutto il territorio.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA e, proprio di recente, è tornato alla ribalta proprio in concomitanza con un nuovo contesto istituzionale dell'ente camerale.

La finalità che si è posta la Camera di Commercio locale è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una provincia come quella di Massa Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica ,tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza delle varie fenomenologie.

Compito istituzionale dell'Istituto è proprio quello di 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. Esso si propone poi in studi e ricerche dedicati all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, negli ultimi tempi è uscito dalla ristretta cerchia dei confini provinciali, producendo report e indagini anche per Enti di altri territori . Da circa un anno l'istituto si è dotato di un proprio servizio CATI attraverso il quale collabora soprattutto con il sistema camerale toscano.

L'ISR rappresenta il braccio operativo delle attività di ricerca degli Enti Pubblici aderenti e si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in Provincia e con il mondo delle Associazioni. L'Istituto è collegato alle migliori banche dati locali, regionali e nazionali. Si tratta di una esperienza di azienda speciale pressoché unica nel sistema camerale nazionale.

L'Azienda al momento si compone di due ricercatori, due segretarie (amministrativa e bibliotecaria) sotto la guida di un Direttore Generale. E' dotato di una propria sede concessa in comodato dalla Camera di Commercio.





1.3 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 fini 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 26 Società.

La Camera, attraverso la propria Dirigenza, segue le attività delle società partecipate, effettua il controllo analogo per quelle in house, redige annualmente un'apposita pubblicazione che ne analizza i bilanci, e soprattutto verifica la conformità del loro operare ai fini istituzionali dell'Ente Camerale.

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, così dette promozionali. Non tutte le Camere però hanno le stesse relazioni o per lo meno non le hanno in intensità simile 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.



1.3 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.



Enti Partner	Iniziativa
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);

2. Identità

2.1 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:

1.

Piazza Gramsci Antonio, Aulla – Sportello Polifunzionale

Orari: martedì e giovedì dalle ore 09.00 alle ore 12.30 e dalle 15.00 alle 16.00

Telefono: + 39.0187.422626

Fax: + 39.0187.424386

Call Center Registro Imprese 199503030

2.

Presso «Museo del Marmo», Viale XX Settembre località Stadio - Carrara

Telefono: +39. 0585.846661

Fax: +39.0585.848941

Orari: dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 12.15;

martedì e giovedì anche dalle ore 15.00 –alle ore 16.00



Biblioteca

Indirizzo: Viale XX Settembre località Stadio- 54033 Carrara (MS)

Telefono: +39.0585.844033

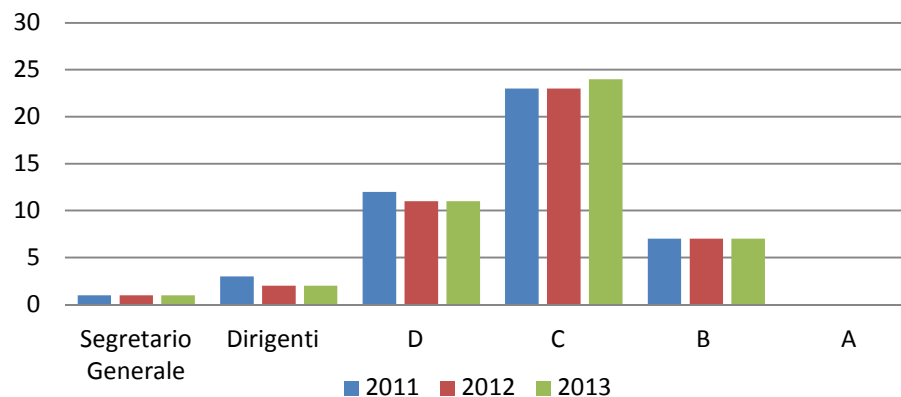
Orari: lunedì e giovedì dalle 9.00 alle 13.00;

2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)

Per Categoria	2011	2012	2013
Segretario Generale	1	1	1
Dirigenti	3	2	2
D	12	11	11
C	23	23	24
B	7	7	7
A	0	0	0
Totale	46	44	45

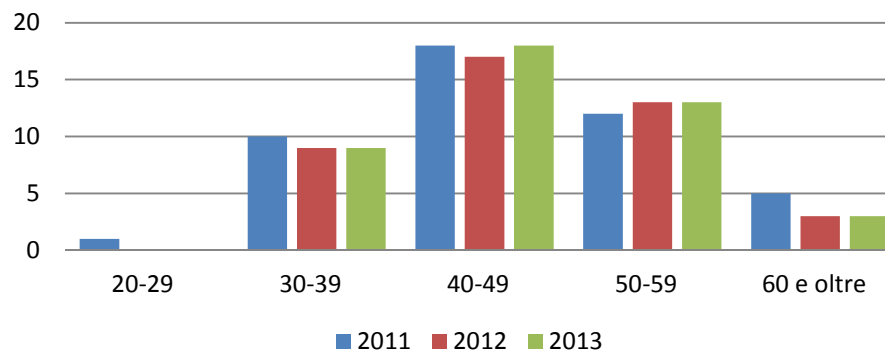
Composizione del Personale in Ruolo (31.12)



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Classi d'età	2011	2012	2013
20-29	1	0	0
30-39	10	9	9
40-49	18	17	18
50-59	12	13	13
60 e oltre	5	3	3
Totale	46	42	43

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

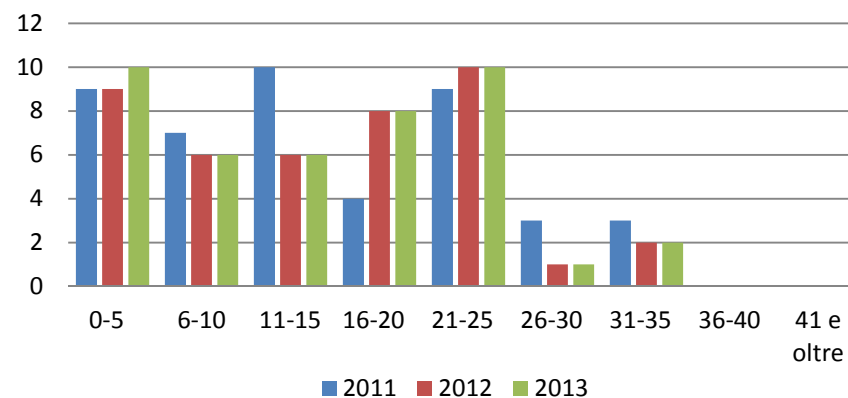




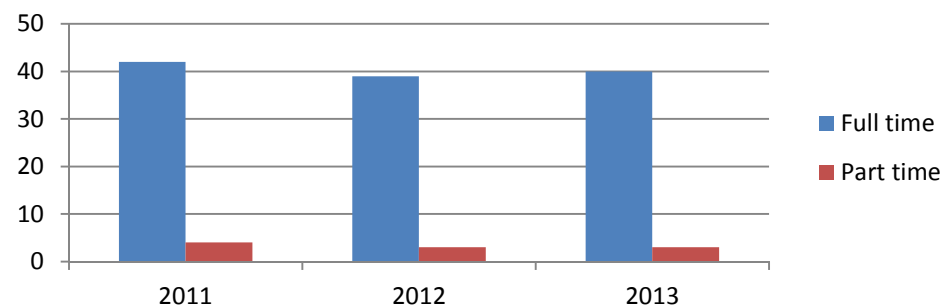
2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Anzianità di Servizio	2011	2012	2013
0-5	9	9	10
6-10	7	6	6
11-15	10	6	6
16-20	4	8	8
21-25	9	10	10
26-30	3	1	1
31-35	3	2	2
36-40	0	0	0
41 e oltre	0	0	0
Totale	46	42	43

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato



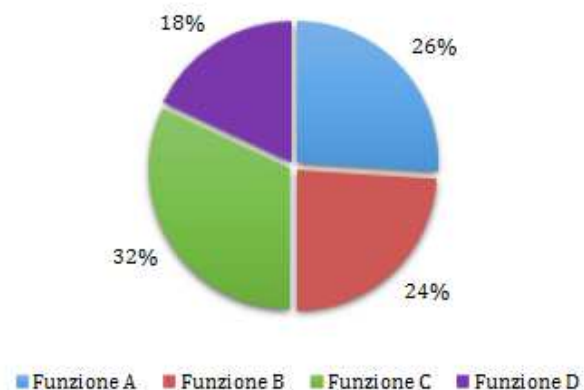
Composizione del Personale per tipologia contrattuale			
	2011	2012	2013
Full time	42	39	40
Part time	4	3	3
Totale	46	42	43



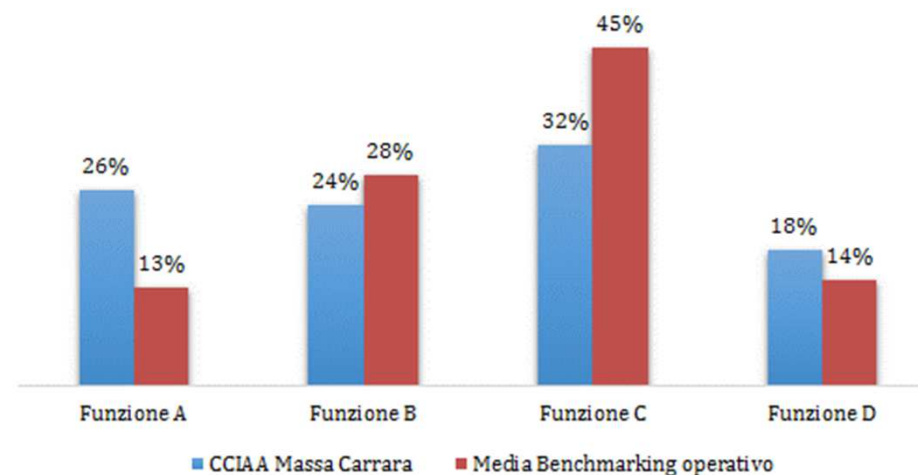
2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle risorse umane

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali						
Funzione	CCIAA di Massa Carrara			Media Toscana*		
	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Funzione A	26%	22%	8%	13%	11%	13%
Funzione B	24%	26%	40%	28%	28%	27%
Funzione C	32%	34%	36%	45%	46%	45%
Funzione D	18%	17%	17%	14%	15%	16%

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2012)

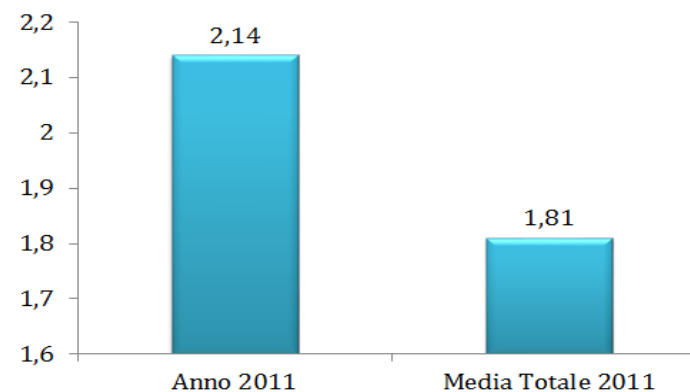


Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2012)



* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

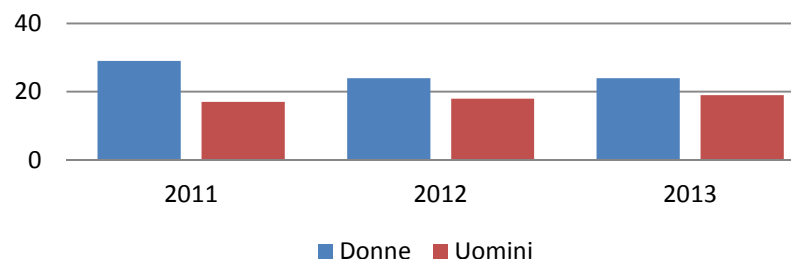
Totale Personale *1000 / Imprese attive		
	2012	2011
Anno	2,09	2,14
Media Toscana	1,72	1,81



2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre - le politiche di genere

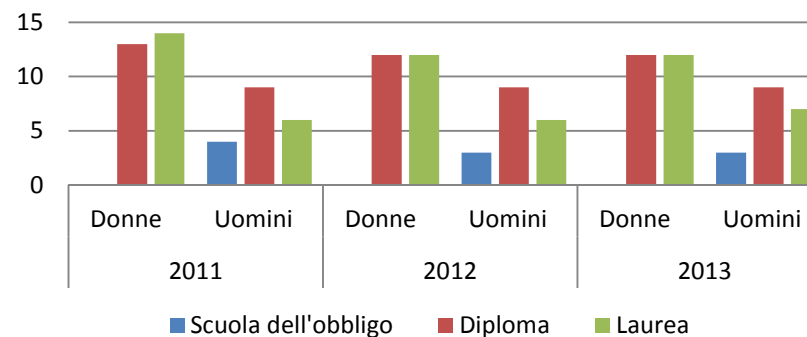
Composizione del Personale per Sesso			
	2011	2012	2013
Donne	29	24	24
Uomini	17	18	19
Totale	46	42	43

Composizione del Personale per Sesso



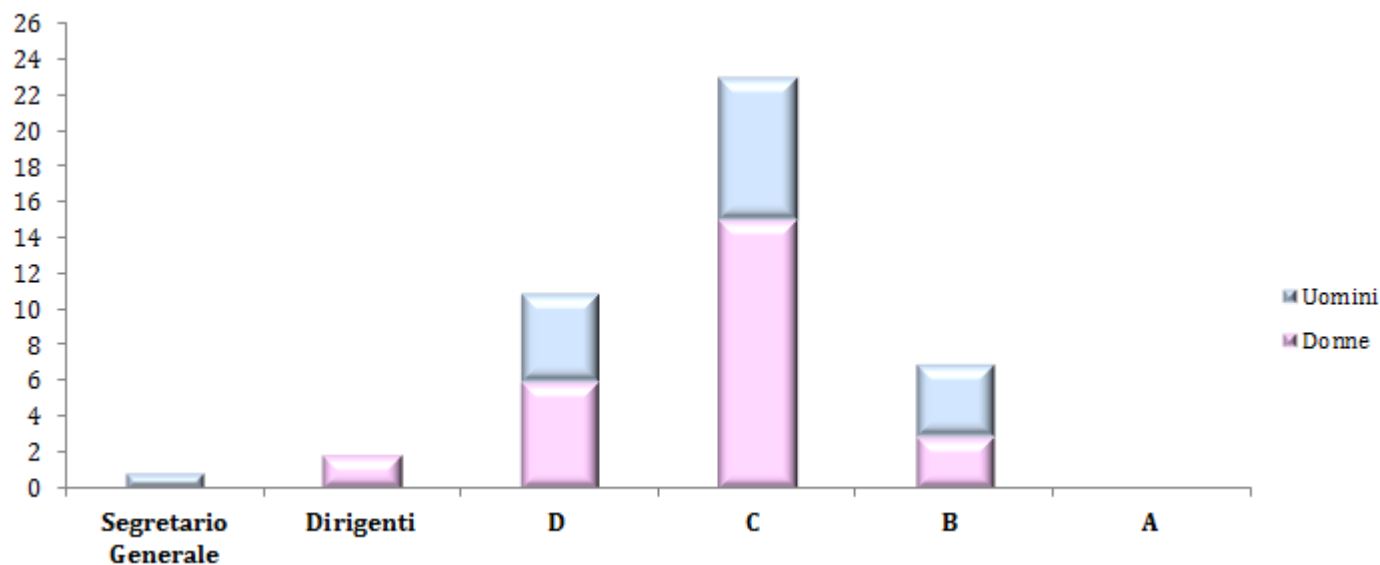
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Tipologia di Studio	2011		2012		2013	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	4	0	3	0	3
Diploma	13	9	12	9	12	9
Laurea	14	6	12	6	12	7
Totale	27	19	24	18	24	19

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato



2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2011		2012		2013	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1
Dirigenti	3	0	2	0	2	0
D	7	5	6	5	6	5
C	16	7	15	8	15	9
B	3	4	3	4	3	4
A	0	0	0	0	0	0
Totale	29	17	26	18	26	19



2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle partecipazioni

FUNZIONI ATTRIBUITE E ATTIVITÀ SVOLTE DALLA STRUTTURA	DENOMINAZIONE	QUOTA % DI PARTECIPAZIONE DIRETTA	ONERE COMPLESSIVO A QUALSIASI TITOLO GRAVANTE PER L'ANNO SUL
Supporto e promozione sui temi dell'internazionalizzazione delle imprese italiane	MONDIMPRESA SCRL	0,18%	1.644,04
Supporto e promozione della comunicazione istituzionale, organizzazione eventi, formazione, marketing territoriale	RETECAMERE SCRL	0,10%	1.513,28
Supporto e promozione sui temi dell'innovazione tecnologica, certificazione e qualità	DINTEC SCRL	0,09%	0,00
Supporto ai temi della formazione e lavoro, ricerche di mercato, funzioni associate	CAMCOM UNIVERSITAS MERCATORUM SCRL	1,02%	4.346,62
Supporto e promozione sui temi delle infrastrutture, logistica e trasporti	UNIONTRASPORTI SCRL	0,25%	480,00
Supporto e promozione sui temi del turismo	IS.NA.RT. SCPA	0,19%	21.921,10
Supporto e consulenza nel settore immobiliare	TECNOSERVICE CAMERE SCPA	0,02%	0,00
Supporto e promozione sui temi del Made in Italy	AGROQUALITA' SPA	0,12%	0,00
Gestione del sistema informatico nazionale, supporto e consulenza informatica, elaborazione dati	INFOCAMERE SCPA	0,03%	189.075,05
Gestione della Borsa Merci Telematica	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA SCPA	0,01%	4.297,92
Gestione e supporto nelle partecipazioni e servizi finanziari	TECNOHOLDING SPA	0,04%	0,00
Supporto ai temi della gestione dei flussi documentali	IC OUTSOURCING SCRL	0,02%	2.178,00
Supporto ai temi della somministrazione lavoro, intermediazione, ricerca e selezione del personale	JOB CAMERE SRL	0,02%	6.636,13
Ingegneria civile	PROGETTO CARRARA SPA	0,04%	0,00
Attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti	MAR SRL	25%	0,00
Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	IMM CARRARA SPA	0,50%	0,00
Attività di servizi alla persona	GATT SPA - Terme di Equi	0,58%	0,00
Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese	GAL CONSORZIO LUNIGIANA SVILUPPO LUNIGIANA LEADER II SRL	18,18%	0,00
Attività degli studi di architettura e d'ingegneria, collaudi e d analisi tecniche	CONSORZIO MARMO ARTISTICO DI CARRARA SOC. COOP CONSORTILE A R.L.	42,86%	0,00
Ingegneria civile	SALT -SOCIETA' AUTOSTRADA LIGURE TOSCANA SPA	0,01%	0,00
Raccolta del risparmio e esercizio del credito	BANCA APUANA SCRL	0,14%	0,00
Promuove ed incentiva gli usi razionali dell'energia, valorizzando in modo particolare quelle rinnovabili	AGENZIA ENERGETICA DI MS SRL	3,23%	301.268,79
Pubblicità e ricerche di mercato	SOCIETA' GESTIONE AEREOPORTO DI LUNI SPA	5,61%	0,00
Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale	TIRRENO BRENNERO SRL	4,59%	0,00
Attività immobiliari	UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCRL	3,75%	4.230,00
Ricerca scientifica e sviluppo	LOGISTICA TOSCANA SCRL	2,86%	3.429,00

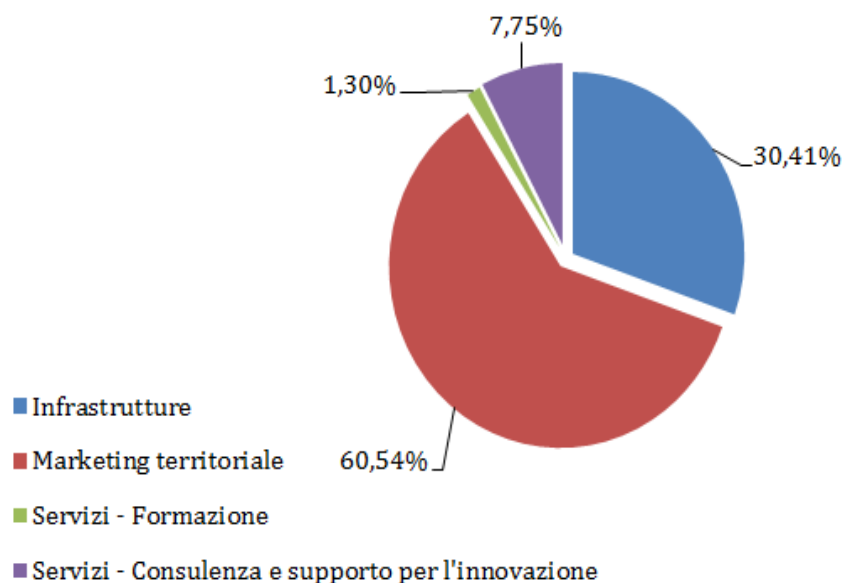
2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle partecipazioni

Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2010

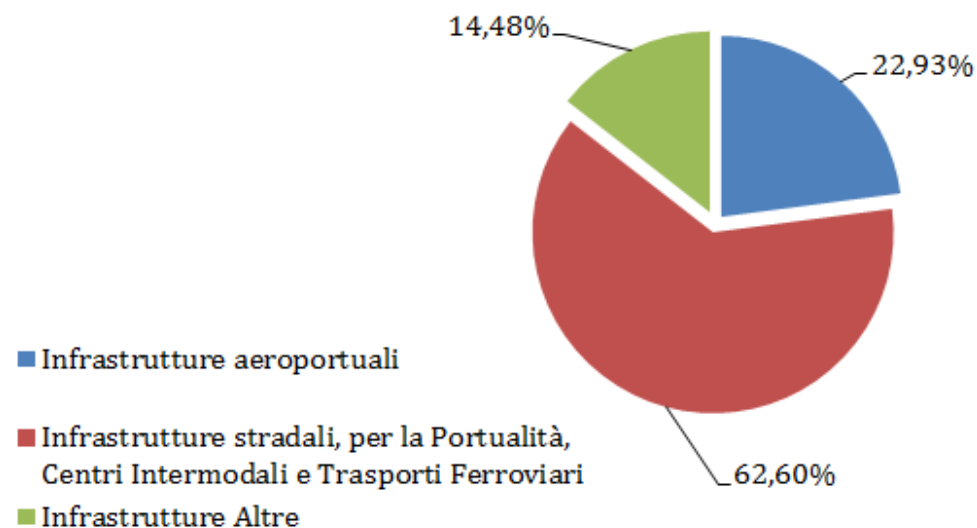
	V.Nominale	V.Contabile
Infrastrutture	96.858	213.062
Infrastrutture aeroportuali	22.208	21.542
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	60.630	102.651
Infrastrutture Altre	14.021	88.868
Marketing territoriale	192.792	184.501
Servizi - Formazione	4.130	7.707
Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione	24.697	42.180
Servizi - Ricerca	0	0
Totale	318.477,75	447.448,98



Settori di Intervento – Valore Nominale



Infrastrutture – Valore Nominale



2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – Le Aziende Speciali – dati Dimensionali

Le Aziende Speciali –Dati Dimensionali

Nome	Dipendenti (al 31/12/2011)	Dipendenti (al 31/12/2012)	Valore medio contribuito (ultimo triennio)
ISR	10	13,2	€ 347.020,33
* personale espresso in unità equivalenti			

Indicatori Azienda Speciale	CCIAA Massa Carrara	
	Isr_2012	Media 2012
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	68%	64%
Ricavi ordinari escluso escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA / Ricavi ordinari	35%	40%
Costi di struttura / Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA	0,9	1,2

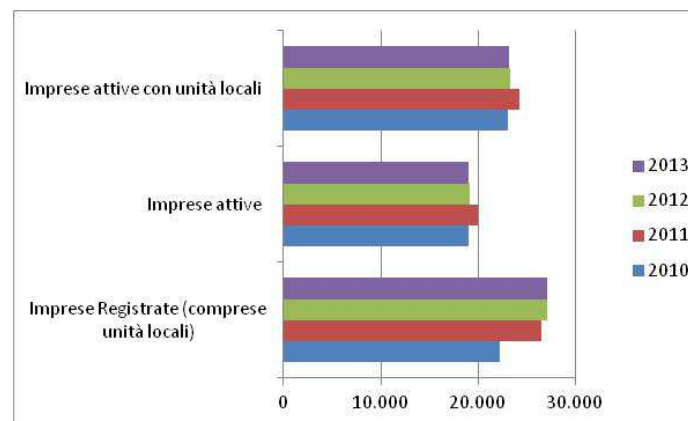
Indicatori Azienda Speciale	CCIAA Massa Carrara	
	Isr_2012	Media 2012
Disavanzo_Avanzo Economico d'esercizio / Proventi Totali	3%	1%
(Attivo Circolante - Passivo a breve / Passivo a breve	0,59	1,27
Patrimonio Netto / Passivo Totale (Passivo + Patrimonio Netto)	8%	19%

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

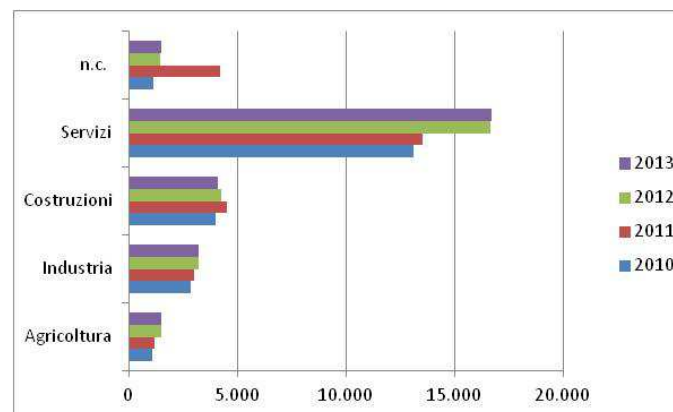
2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre

Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Massa Carrara				
	2010	2011	2012	2013
Imprese Registrate (comprese unità locali)	22.229	26.475	27.104	27.071
Imprese attive	19.034	20.009	19.177	19.010
Imprese attive con unità locali	23.035	24.208	23.341	23.129



Imprese Registrate	2010	2011	2012	2013
Agricoltura	1.085	1.206	1.517	1.496
Industria	2.868	3.003	3.210	3.218
Costruzioni	4.028	4.528	4.275	4.128
Servizi	13.098	13.514	16.643	16.737
n.c.	1.150	4.224	1.459	1.492
Massa Carrara	22.229	26.475	27.104	27.071
Regione Toscana	417.543	418.919	507.776	506.799
Italia	6.115.323	6.134.117	7.250.347	7.231.847



2.2 Mandato Istituzionale e Mission

Se i processi di telematizzazione hanno cambiato i rapporti tra la Camera e le imprese, il nostro obiettivo strategico, ora, è di compiere un ulteriore salto di qualità per concorrere, ma da protagonisti, alla progressiva digitalizzazione dei rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione : tra le tante , l' occasione per dimostrare le nostre capacità e potenzialità ci è data, dall'implementazione del 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 oltre 10 anni fa e che oggi si conferma una parte vitale della Camera, assicurandole una visibilità ed un ritorno d' immagine straordinariamente positivi.



3. 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 2012 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/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7>

Piano della Performance 2014-2016

3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro Economico

L'economia di Massa-Carrara sta attraversando un pezzo di storia che sarà ricordato a lungo. Oggi sono molte le situazioni di crisi che rischiano di compromettere seriamente il tessuto produttivo del territorio.

Secondo le stime di Prometeia, nel 2013 il valore aggiunto è calato a prezzi costanti del -0,7%, in linea con le stime Istat sull'andamento del Pil nazionale. Questa forte contrazione ha impattato inevitabilmente sul mercato del lavoro, sia accelerando il ricorso alla cassa integrazione ordinaria, a testimonianza di molte situazioni di imprese che stanno entrando in crisi, sia facendo schizzare il tasso di disoccupazione che dovrebbe toccare il picco record del 14,4% a fine 2013, a fronte dell'13,2% del 2012. Sempre per restare in tema occupazione, un altro dato dell'anno è la forte contrazione subita dalla cassa integrazione straordinaria (-34%), in quanto è la testimonianza anche della definitiva chiusura di attività che negli anni precedenti vi avevano fatto ricorso.

D'altro canto, come nel 2012, anche nel 2013, oltre 4 imprese al giorno sono state costrette ad interrompere l'attività per cessazione, scioglimento o liquidazione o perché nei loro confronti è stata esperita una procedura concorsuale: circa 1.600 in tutto. Pezzi importanti di produzione e commercializzazione che andranno persi e che neppure i nuovi ingressi riusciranno totalmente a coprire sia per quantità, sia soprattutto per qualità.

Pressioni, quindi, sul mercato del lavoro che hanno avuto come rispondenza inevitabile una riduzione del potere di acquisto delle famiglie e dei consumi, stimato in un calo del -0,3% rispetto al già difficile 2012.

Rispetto agli andamenti congiunturali, qualche settore nel 2013 ha mostrato cenni di risveglio, soprattutto nella seconda parte dell'anno, che tuttavia, per produrre occupazione aggiuntiva, ha bisogno di un ulteriore consolidamento.

Questi in breve gli andamenti dei principali settori.

Industria estrattiva

Si stima una contrazione del -1,8% sui quantitativi prodotti, sebbene dalle esportazioni giungano notizie positive sui valori (+3% circa). E' ipotizzabile pensare che le nostre imprese stiano, da un lato, vendendo a prezzi leggermente più alti sui mercati internazionali, e dall'altro lato risentano un pochino anche loro della dinamica fiacca della domanda interna. Dati comunque, è bene sottolinearlo, che non ci preoccupano particolarmente, alla luce degli ottimi andamenti passati del settore.

Industria manifatturiera

Si registra un rallentamento della caduta che potrebbe aprire un qualche spiraglio positivo per il 2014. Nei primi nove mesi del 2013, la produzione industriale si è contratta mediamente del -2,1%, a fronte di circa il -8% dell'anno precedente.

Da segnalare, che rispetto ai settori più importanti, si registra una ripresa del lapideo lavorato, testimoniata anche dai buoni andamenti del fatturato all'esportazione: la produzione dovrebbe crescere di circa il +2,5%.

Le metalmeccanica dovrebbe chiudere l'anno con una perdita molto circoscritta, attorno al -1%, quasi tutta imputabile ai primi mesi. Continua invece la grande difficoltà della cantieristica e nautica da diporto che nei primi nove mesi dell'anno segna quasi un -6% nei quantitativi prodotti. In questo caso, però, è bene differenziare tra il segmento delle piccole imbarcazioni che fatica a ritirarsi su, da quello della manutenzione e refitting e della costruzione di megayacht da oltre 40 metri che, seppur ancora un po' a macchia di leopardo, sta rivedendo la luce.



3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro Economico

Edilizia

E' uno dei settori più in crisi. Non vi sono dati provinciali al riguardo relativi all'anno in corso, ma solo regionali, i quali evidenziano un comparto non artigianale delle costruzioni (con più di 10 addetti) che segna un tendenziale nei primi sei mesi del 2013 del -9% sul fatturato e del -1,8% sull'occupazione, con punte più negative per le imprese più piccole. Dati ancora preoccupanti ma non paragonabili a quelli davvero drammatici dei due anni ancora precedenti, durante il quale si era assistito ad una vera e propria "moria" di imprese e di occupazione nel settore. Va ribadito che questo dato non tiene conto né delle tantissime imprese artigiane e di quelle sotto i 10 addetti, che normalmente denunciano andamenti peggiori, né di quello sterminato mondo di coloro che operano nell'impiantistica.

Commercio

Il 2013 sarà probabilmente archiviato come l'anno più nero degli ultimi decenni. Credevamo con il 2012 di aver toccato il fondo, dopo che le vendite si erano ridotte del -7%. In realtà, il 2013 è andato addirittura peggio.

Nei primi nove mesi dell'anno, i fatturati delle nostre attività si sono contratti del -8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, interessando indistintamente piccole e grandi attività, settore dell'alimentare e del non alimentare. Cali molto rilevanti si registrano in modo particolare nel vicinato, dove si sfiora quasi il -10% (-9,5%), e nel non alimentare (-10,1%). Colpisce tuttavia anche il drastico taglio delle vendite nel settore dell'alimentare (-4,4%), che notoriamente dovrebbe essere a domanda anelastica, e nel segmento della grande distribuzione (-3,5%).

E' evidente, anche dalla lettura di queste cifre, come si porrà un problema di tenuta strutturale della rete distributiva che potrebbe interessare non soltanto le imprese di più ridotte dimensioni, se il 2014 non segnerà realmente un cambio di passo, non solo nelle capacità di acquisto dei consumatori, ma anche nella loro fiducia a tornare a consumare. Non possiamo tuttavia sottacere il fatto che una componente di questo calo ormai strutturale è rappresentata anche dall'emersione di nuovi profili di consumo, più socialmente responsabili, ma anche maggiormente utilizzatori delle nuove tecnologie: non si hanno dati sul provinciale, ma le tendenze nazionali segnalano, a questo proposito, una crescita dei fatturati dell'e-commerce del 18% rispetto al 2012 e del 95% sul 2009, arrivando a toccare oggi gli 11,3 miliardi di euro nelle vendite.





3.1 Analisi del contesto esterno

Il quadro Economico

Turismo

Secondo i dati, alquanto provvisori, della Provincia l'estate sembra essere stata caratterizzata da una contrazione importante dei flussi sia d'arrivo che di presenza nelle strutture ricettive del territorio.

I dati dell'Amministrazione provinciale segnalano una riduzione degli arrivi complessivi del -11,7% ed un calo delle presenze del -12,1% nei primi otto mesi dell'anno. In termini assoluti significa una perdita di 120 mila presenze. Perdita che si concentra, quasi indistintamente, sia sulle strutture alberghiere che in quelle complementari. Negli alberghi, le presenze segnalano un calo del -11,3%, negli esercizi extralberghieri del -12,5%.

Guardando alla nazionalità di provenienza si registra complessivamente una forte contrazione degli italiani che in termini assoluti ammonta a -100 mila presenze rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (-12,8%). Per questa clientela i cali sono importanti sia sull'alberghiero che negli esercizi complementari. Per ciò che concerne gli stranieri, invece, a fronte di un calo massiccio nell'extralberghiero (presenze -22%), si annota una crescita nell'alberghiero (presenze +4,6%) che rende meno negativa del previsto la stagione. Il rialzo di questa componente è dovuto, in modo particolare, ai tedeschi e agli olandesi.

Dati più precisi, anche sui veri flussi del turismo, comprendenti quindi il fenomeno delle seconde case e dell'escursionismo, saranno possibili solo con la presentazione del nostro consueto Rapporto sull'economia provinciale.

A quando la ripresa? Le ultime indicazioni sul 2013 vedono qualche segno generale di ripresa che dovrebbe consolidarsi sul 2014.

Secondo le stime degli scenari di Prometeia, nel 2014 il valore aggiunto della nostra provincia dovrebbe riproporre finalmente il segno più, registrando una crescita del +1,5% che potrebbe consolidarsi fino a raggiungere il +2% già l'anno successivo. Le premesse sembrano esserci, osservando anche come sta andando l'economia mondiale. Ripresa che, certamente, sarà determinata prevalentemente dalla domanda estera.

Sul mercato dell'occupazione, il tasso di disoccupazione della provincia dovrebbe limarsi di solo pochi decimi di punto rispetto a quello del 2013, per scendere al 13% nel 2015: un tasso che comunque, se confermato, sarà sempre molto alto, considerato quello che annotavamo prima della grande crisi.



3.1 Analisi del contesto esterno

Il sistema locale

Si citano in maniera esemplificativa alcuni esempi che traducono nei fatti le indicazioni programmatiche dell'Ente:

- Partecipazione al Tavolo Istituzionale della Provincia di Massa-Carrara anche in rappresentanza del mondo delle imprese;
- Studi e ricerche commissionate dagli Enti Locali all'Azienda Speciale I.S.R. in quanto Enti partecipanti della stessa;
- Sul versante della promozione e di quella turistica in modo particolare recenti intese locali, ma soprattutto a livello regionale prefigurano una nuova governante tra Regione, Province e Camere di Commercio della Toscana; nel 2012 si dovrebbero attuare alcune indicazioni già condivise; 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); Forte legame sistematico ed anche operativo con le Associazioni di categoria; Sottoscrizione di programmi pluriennali con gli Enti Locali (P.A.S.L.) e conseguente assunzione di comuni impegni; Rapporti molto frequenti, ma non sempre altrettanto efficaci con la Regione dovrebbero essere formalizzati proprio nell'anno 2012: l'Unione Regionale costituirà in questo senso un punto di riferimento insostituibile anche alla luce della già citata riforma degli Enti Camerali. A proposito di Unioncamere Toscana le iniziative comuni si sono fatte e si faranno sempre più numerose sia a livello istituzionale, sia a livello operativo; Riconosciuta funzione di eccellenza nell'attività degli studi e delle ricerche economiche; 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.).
- Sono soltanto esempi che, peraltro, riflettono una situazione che perdura nel tempo, frutto, come si è detto, di una precisa scelta di rifiuto dell'isolazionismo e della contrapposizione. Ciò conferisce alla Camera il diritto dovere di far valere gli interessi delle imprese nei vari livelli di competenze, politiche e tecniche. Proprio questo diritto/dovere costituisce il titolo, non solo giuridico, che permette all'Ente Camerale di Massa – Carrara di sentirsi istituzione fortemente integrata con il territorio.

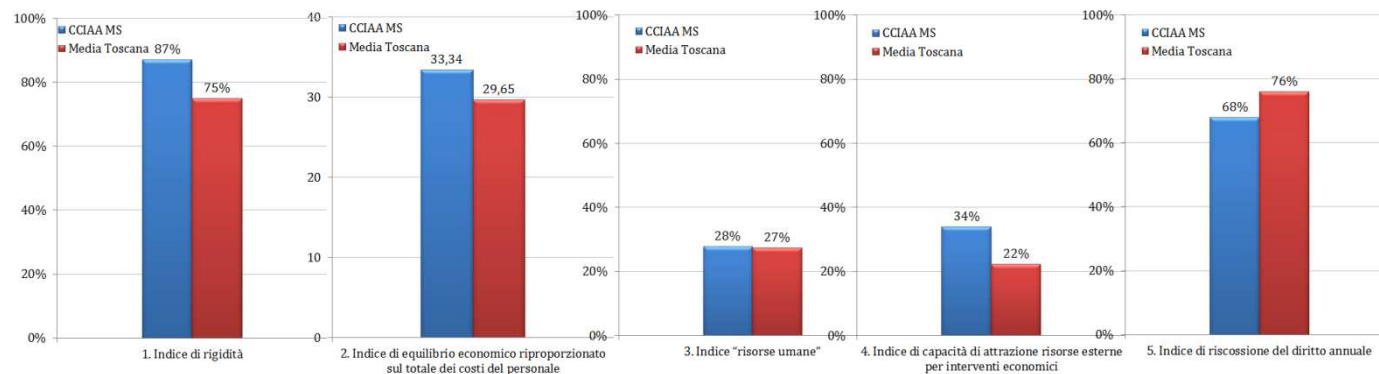




3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2012	CCIAA Massa Carrara 2011	Media Toscana Benchmarking 2012 (*)	Media Toscana Benchmarking 2011 (*)
1. Indice di rigidità	Oneri correnti – Interventi economici / Proventi Correnti	87%	84%	75%	72%
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale) = (Costi per il personale/Proventi correnti) + (Rapporto assoluto tra il numero di dipendenti in servizio,*1000, e il numero delle imprese attive iscritte al Registro Imprese)	33,34	33,21	29,65	29,34
3. Indice “risorse umane”	Costi del personale / Oneri Correnti	28%	30%	27%	27%
4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	34%	58%	22%	33%
5. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2011 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2011	68%	72%	76%	78%

* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell’ambito del progetto Benchmarking operativo





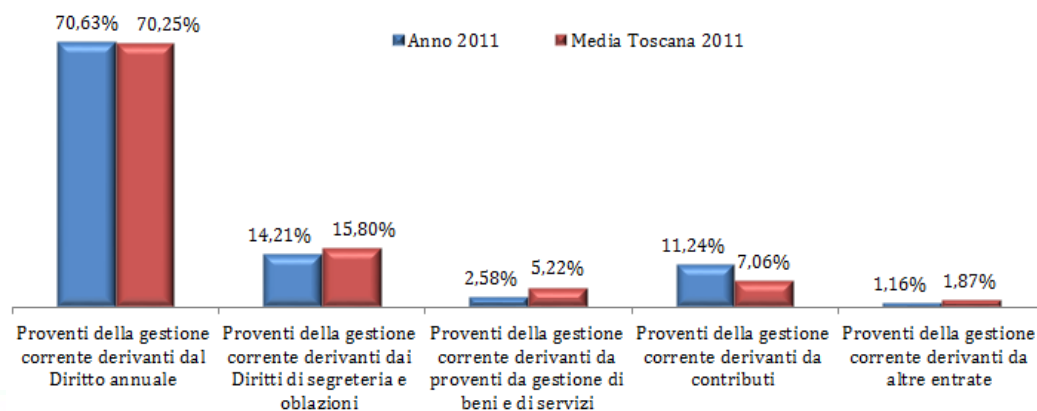
3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	2012	2011	2010
1. Margine di struttura	Patrimonio netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell'Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo (= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti di lungo periodo (patrimonio netto e passivo fisso). Vi è una situazione di equilibrio quando gli impieghi di lungo periodo sono finanziati da fonti di lungo periodo	1,62	1,73	1,68
2. Margine di tesoreria	Attivo Circolante/Passivo Circolante Il margine di tesoreria misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.	3,35	5,64	6,37
3. Margine di struttura finanziaria a breve termine	Attivo circolante – passivo a breve/Passivo a breve Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.	2,35	4,64	5,37
4. Solidità finanziaria	Patrimonio netto/Passivo totale Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri	77%	77%	77%

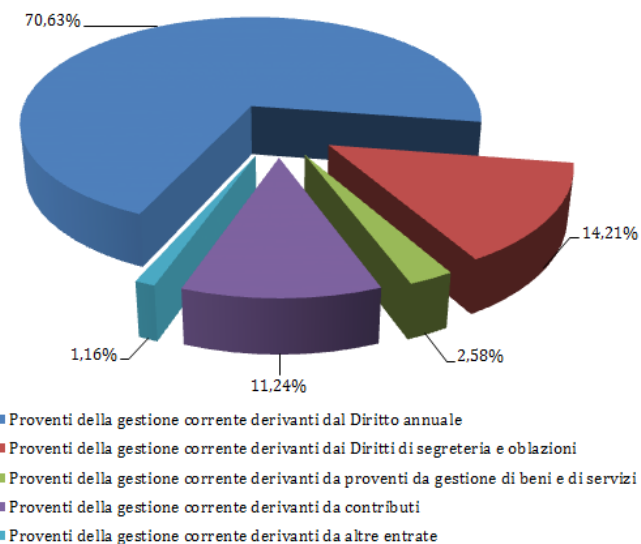
3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
PROVENTI	2011	2010	2011	2010
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	70,63%	69,19%	70,25%	69,11%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	14,21%	14,86%	15,80%	15,92%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2,58%	1,80%	5,22%	4,67%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	11,24%	11,68%	7,06%	8,19%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	1,16%	2,07%	1,87%	2,49%

Composizione Proventi Gestione Corrente (Anno 2011)



Composizione Proventi Gestione Corrente (Anno 2011)



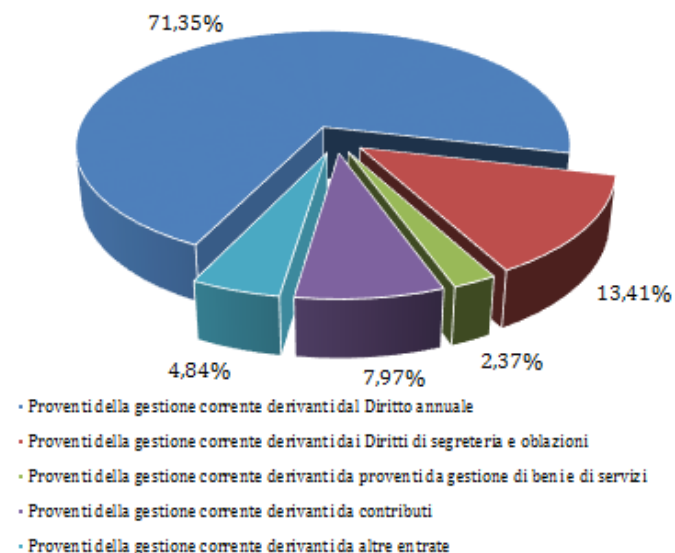
(*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo



3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

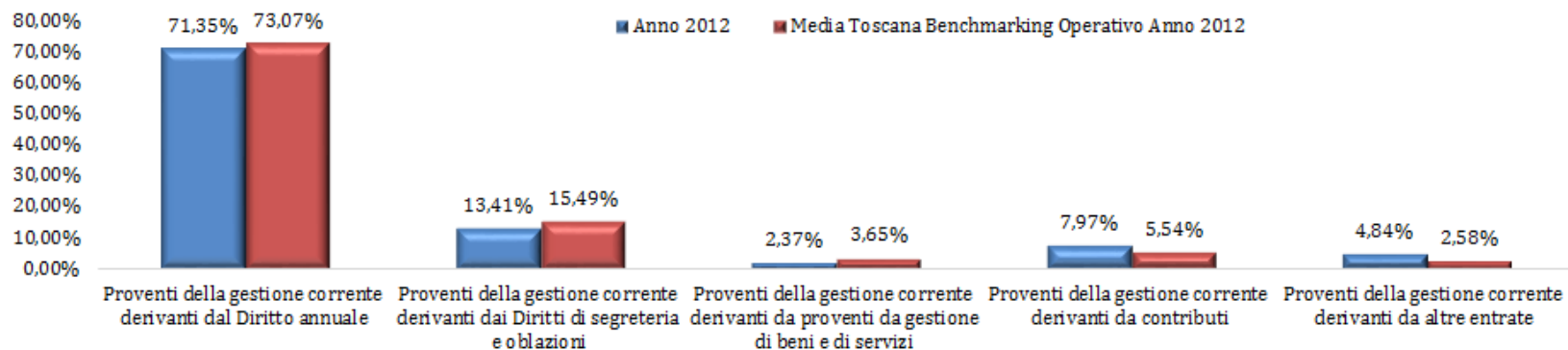
COMPOSIZIONE PROVENTI GESTIONE CORRENTE	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana*	
	2012	2011	2012	2011
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	71,35%	70,63%	73,07%	70,25%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	13,41%	14,21%	15,49%	15,80%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2,37%	2,58%	3,65%	4,67%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	7,97%	11,24%	5,54%	8,19%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	4,84%	1,16%	2,58%	2,49%

Composizione Proventi gestione corrente (anno 2012)



* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

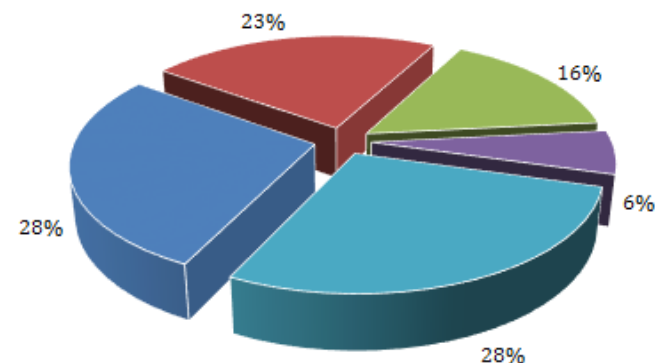
Composizione Proventi gestione corrente (anno 2012)



3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana	
	2012	2011	2012	2011
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	28%	30%	27%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	23%	20%	27%	29%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	16%	16%	16%	16%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	6%	7%	8%	8%
Ammortamenti e Accantonamenti	28%	27%	22%	22%

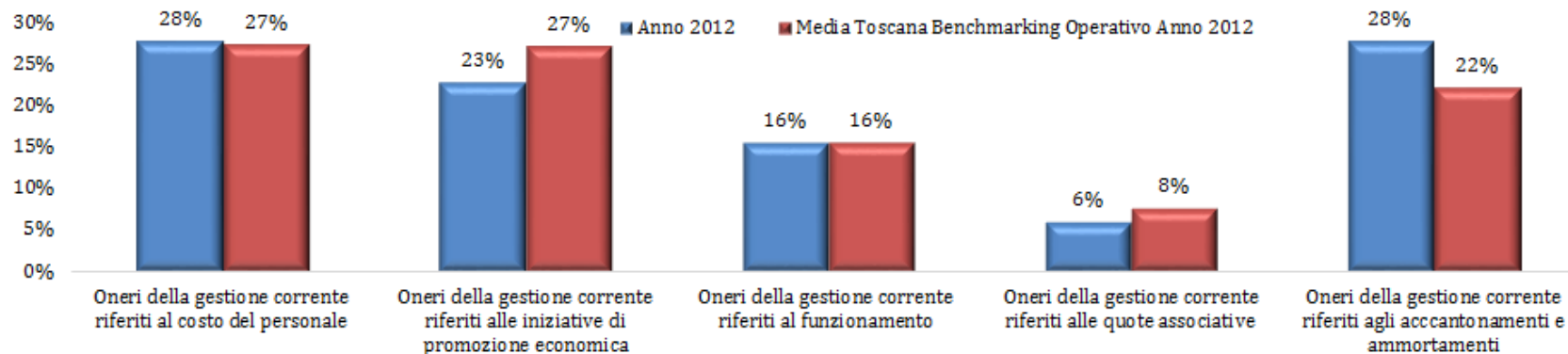
Composizione Oneri gestione corrente (anno 2012)



- Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale
- Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica
- Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento
- Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative
- Oneri della gestione corrente riferiti agli accantonamenti e ammortamenti

* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

Composizione Oneri gestione corrente (anno 2012)

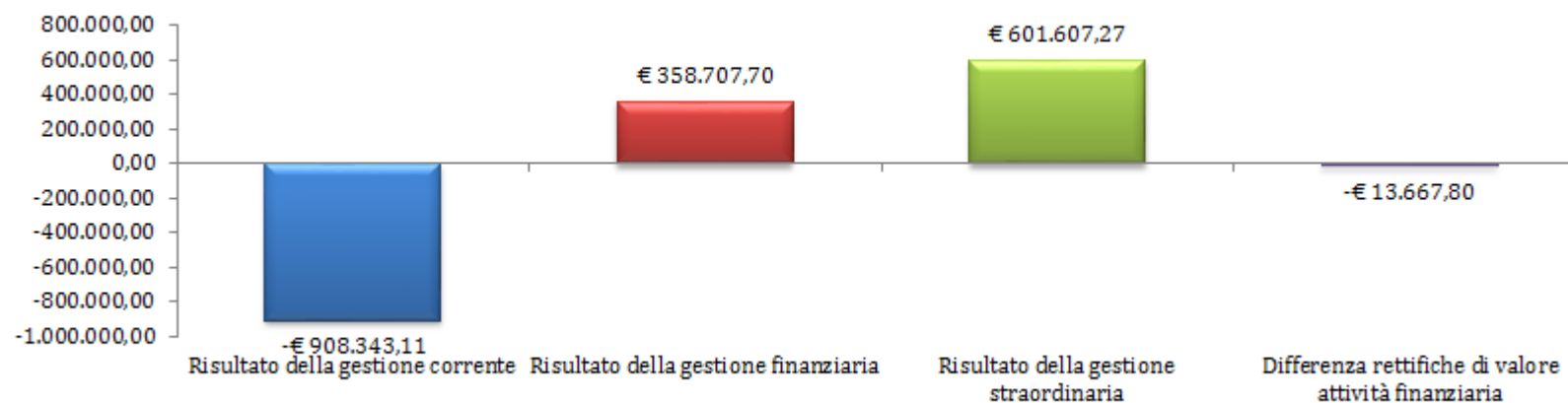




3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA Massa Carrara		
	2010	2011	2012
Risultato della gestione corrente	144%	-157%	-2371%
Risultato della gestione finanziaria	-30%	90%	936%
Risultato della gestione straordinaria	-15%	166%	1571%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	0%	0%	-36%

Composizione del risultato economico d'esercizio (Anno 2012)





3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Il **Valore Aggiunto** è la misura la ricchezza prodotta dall' Ente nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori (stakeholder) che partecipano alla sua distribuzione.

Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
	VA
Valore della produzione	7.108.973,34
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	5.072.262,04
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	953.593,55
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	910.656,18
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	168.761,99
<i>Variazione delle rimanenze</i>	3.699,58
Costi di struttura	- 1.517.194,13
<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>	- 1.075.120,42
<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>	- 442.073,71
Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	5.591.779,21
Componenti accessori e straordinari	946.647,17
+/- Saldo gestione accessoria	345.039,90
<i>Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e proventi)</i>	358.707,70
<i>Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)</i>	- 13.667,80
+/- Saldo componenti straordinari	601.607,27
<i>Ricavi straordinari</i>	628.820,67
<i>Costi straordinari</i>	- 27.213,40
Valore Aggiunto Globale Lordo	6.538.426,38

Determinazione del Valore Aggiunto

"Differenza" tra valore "attratto" e costi esterni sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi per funzionamento della struttura

Distribuzione del Valore Aggiunto

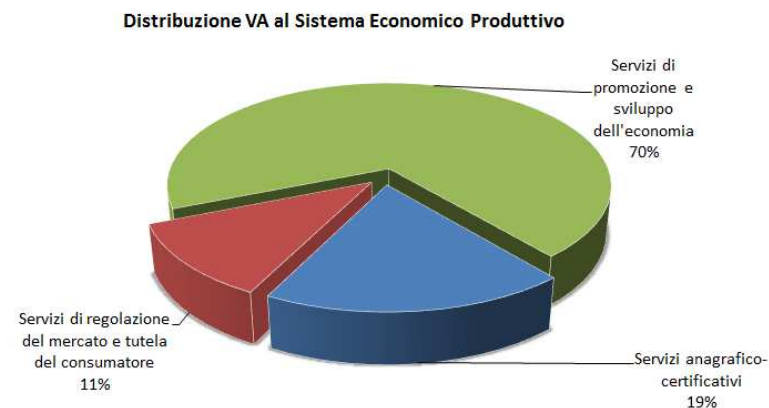
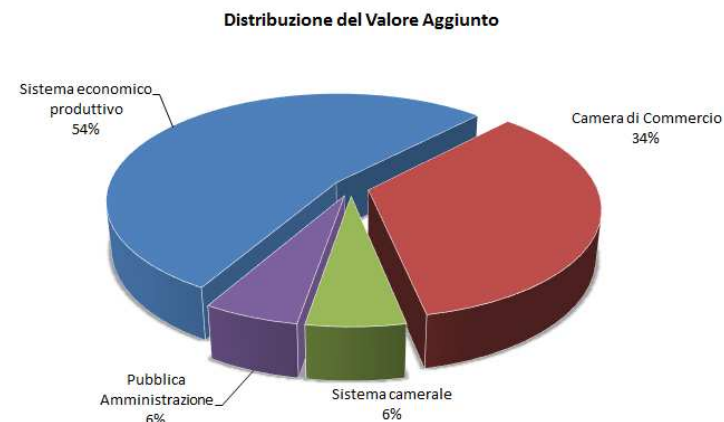
Aggregazione dei costi esterni sostenuti per l'acquisizione di beni e servizi e per la realizzazione delle finalità istituzionali riconducibili agli stakeholder

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
	VA
Sistema economico produttivo	- 3.518.130,02
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	- 652.093,06
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	- 402.518,38
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	- 2.463.518,58
Camera di Commercio	- 2.266.266,48
Sistema camerale	- 383.223,18
Pubblica Amministrazione	- 370.806,70
Valore Aggiunto Globale Lordo	- 6.538.426,38

3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

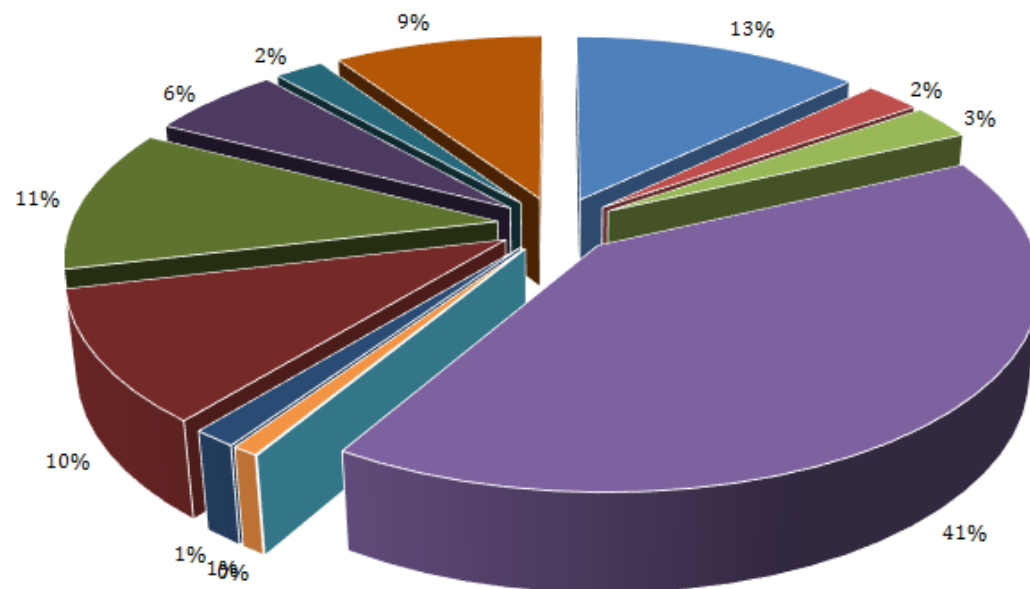
<i>Distribuzione % VA agli Stakeholders</i>	CCIAA Massa Carrara	
	VA al 31/12/2012	VA al 31/12/2011
Sistema economico produttivo	54%	67%
Camera di Commercio	35%	16%
Sistema camerale	6%	11%
Pubblica Amministrazione	6%	6%

<i>Distribuzione % VA al Sistema Economico Produttivo</i>	CCIAA Massa Carrara	
	VA al 31/12/2012	VA al 31/12/2011
Servizi anagrafico-certificativi	19%	20%
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	11%	12%
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	70%	68%



3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Distribuzione risorse economiche tra settori di intervento (Anno 2012)

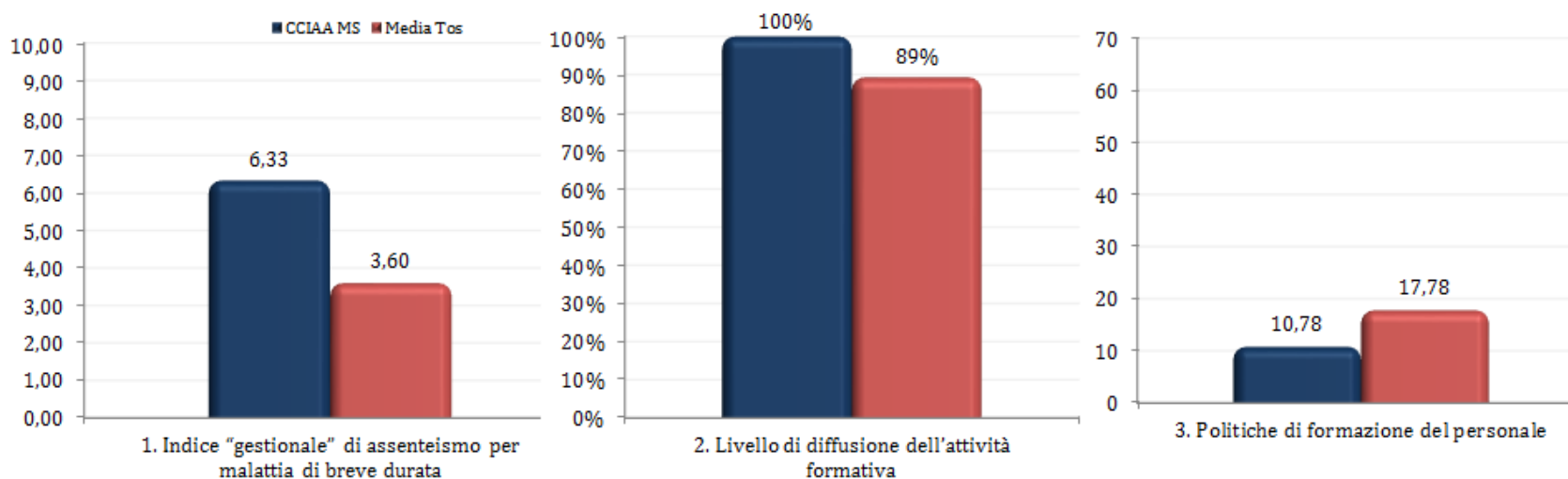


- Altre iniziative promozionali
- Regolazione del mercato
- Agroalimentare
- Settore finanza e credito
- Sostegno dell'innovazione tecnologica e della qualità
- Sviluppo delle nuove imprese e dell'imprenditoria femminile
- Ambiente, Responsabilità sociale (CSR), green economy, energia
- Internazionalizzazione
- Servizio ricerche e documentazioni, comprese banche dati funzionali allo stesso
- Formazione professionale e manageriale organizzata direttamente e rivolta all'esterno
- Sostegno delle istituzioni, esterne al sistema camerale, che erogano formazione professionale e manageriale
- Turismo

3.2.1 Stato di Salute Organizzativo - Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana*	
		2012	2011	2012	2011
1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo	307_Assenteismo del personale assunto a tempo indeterminato: Giorni medi di assenza del personale assunto a tempo indeterminato	6,33	5,25	3,60	3,67
2. Livello di diffusione dell'attività formativa	58_Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	100%	86%	89%	86%
3. Politiche di formazione del personale	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	10,78	39,10	17,78	25,03

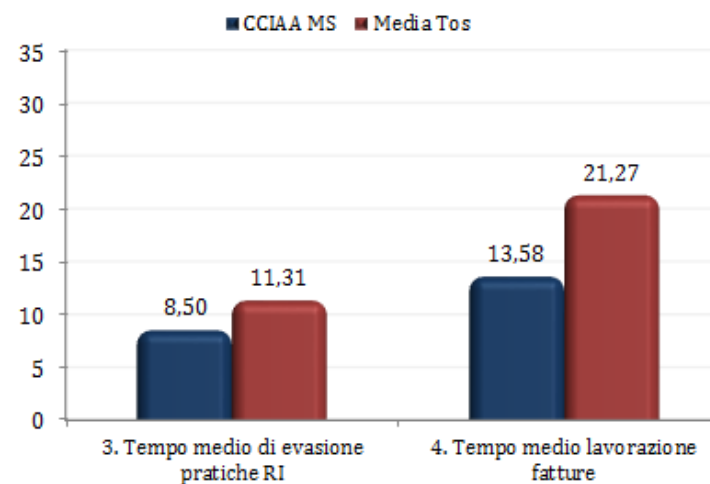
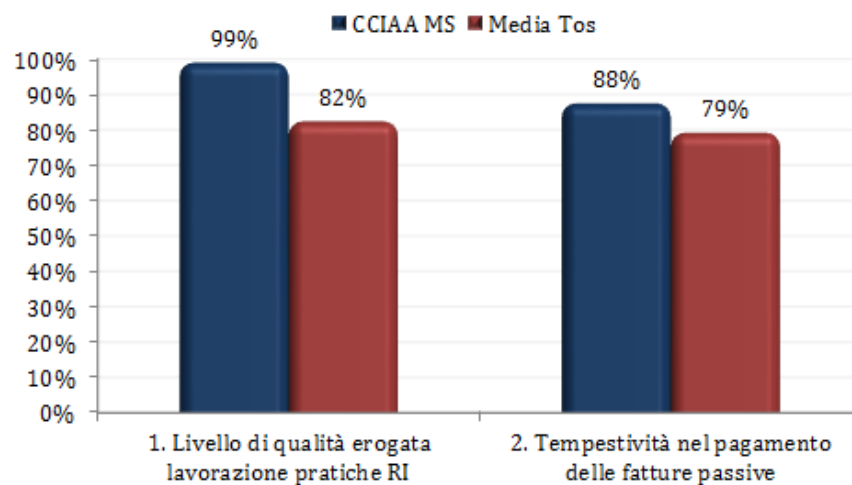
* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo



3.2.1 Livelli di qualità dei servizi

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA MS 2012	CCIAA MS 2011	Media Toscana 2012	Media Toscana 2011
1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	ID_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	99%	82%	81%
2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	Id_399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	88%	86%	79%	75%
3. Tempo medio di evasione pratiche RI	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	8,50	4,50	11,31	10,48
4. Tempo medio lavorazione fatture	Id_398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	13,58	18,75	21,27	23,78

* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo



4 – La Performance Organizzativa

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

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



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

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

4.1 – L'Albero della Performance

La CCIAA 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.



4.1 – L'Albero della Performance – Collegamento al Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2014-2016: PIRA

Con riferimento al triennio 2014-2016, i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del IL PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2014-2016, allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto lo stesso deve essere redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012 e trova il suo raccordo con il Piano delle performance. Il Piano PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. Il Piano risulta coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il sistema di obiettivi ed indicatori in essere.

Nello sviluppo dell'Albero della Performance, come descritto dai cruscotti a seguire, viene ad essere esplicitato il collegamento con il documento Piano degli indicatori mediante l'indicazione «PIRA» nella descrizione tecnica dell'algoritmo di calcolo.

4.1.1 – 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
• 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

2 - PRODUZIONE DI CONOSCENZA
• 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.

3 - AZIONI DI SISTEMA
• 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



4.1.1 – La Vision



4 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- 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.

5 - REGOLAZIONE DEL MERCATO

- Continuare a diffondere la cultura dell'Arbitrato e della Conciliazione;
- Funzione di controllo e di vigilanza quale stimolo alla responsabilità degli operatori.

6 - LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'

- 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.

7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

- 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»**

4.1.2 – 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.



4.1.3 – La Mappa Strategica

L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio, in generale a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione nei principi di economicità ma anche di confrontarsi con logiche di natura «economica».

Diventa prioritario massimizzare i margini di efficienza (stesse funzioni con meno risorse) salvaguardando il miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati; le politiche di investimento per la «competitività», la centralità dell'utenza e la soddisfazione della stessa.

La Camera di Commercio di Massa Carrara, nell'ottica di fornire un servizio sempre più rispondente alle richieste dei propri utenti e coerentemente con le linee strategiche dell'ente e con le tendenze emergenti nell'ambito della Pubblica Amministrazione, considera la qualità ed il suo miglioramento come elementi prioritari e strategici per il conseguimento degli obiettivi stabiliti, sia in merito alla gestione interna sia verso il territorio.

Al fine di raggiungere soluzioni finalizzate al contenimento di costi, al miglioramento dei servizi e alla semplificazione degli adempimenti amministrativi, la Camera di Commercio di Massa Carrara adotta adeguati approcci e metodologie per una gestione attenta e corretta dei processi e di stimolare la crescita di professionalità, interfunzionalità e delle capacità decisionali del personale.

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.

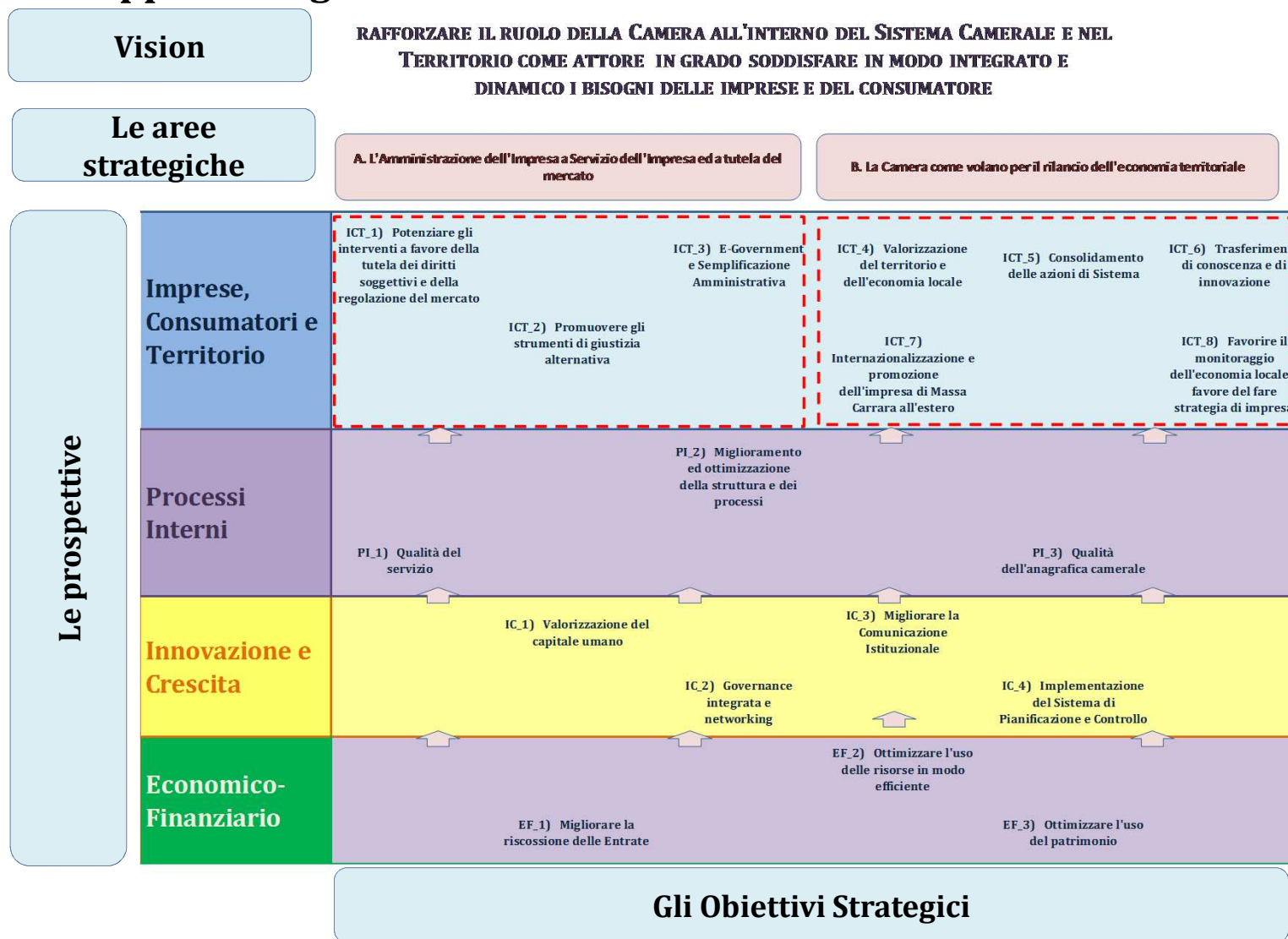
La Mappa Strategica della CCIAA di Massa Carrara, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2014, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche 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 2014 coincide con quella 2010-2014 (relativa al Mandato), e riprende quindi i contenuti presentati 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.



4.1.3 – La Mappa Strategica



***Per una approfondita descrizione degli obiettivi strategici Camera si rinvia alla RPP

Piano della Performance 2014-2016

4.2 – Gli Obiettivi strategici

In coerenza con il sistema Balanced Scorecard, adottato dalla Camera di Commercio di Massa Carrara, il disegno strategico formulato nei documenti di pianificazione e programmazione viene rappresentato in modo integrato ed esaustivo dai cruscotti, che con riferimento alle diverse dimensioni organizzative rappresentano i livelli di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti in itinere ed ex post.

La definizione degli obiettivi strategici con valenza triennale è accompagnata dall'individuazione di misure oggettive, in grado di monitorare lo stato di avanzamento degli stessi e l'effettivo grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera di Commercio di Massa Carrara è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Di seguito si riporta il Cruscotto Strategico adottato. Il 2014 vede, come già anticipato, un collegamento con le misure di performance individuate nel Documento: **PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2014-2016** (l'integrazione dove presente è indicata con la dicitura «PIRA» nella descrizione degli algoritmi di calcolo degli indicatori interessati).





4.2 – Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio

01) Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
N. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno n / N. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno n-1	1,1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
n° tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno n / n° tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno n-1 (a seguito di mailing)	0,9	≥ 1	≥ 1	≥ 1
N° irregolarità riscontrate / n° verifiche metriche (metrico e metalli preziosi)	2%	< 5%	< 5%	< 5%

02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
n° conciliazioni avviate (*1000) / n° imprese attive (dato bench)	73	40	50	50
n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	100%	70%	90%	90%

03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
% pratiche evase entro 2 giorni (escluse PEC) [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 59,94%, CCIAA MS 2012: 78,5%]	96%	> 80%	> 80%	> 80%
% pratiche evase entro 5 giorni (escluse PEC) [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 84,07%, CCIAA MS 2012: 98,60%]	100%	98%	98%	98%
n° partecipanti medio agli incontri formativi ed informativi sui servizi anagrafici	50	50	50	50

04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno n / n-1	>1	> 1	> 1	> 1
n° imprese-associazioni-enti che ottengono contributo pari a 5.000 (bandi valorizzazione del territorio) / n° imprese-associazioni-enti beneficiari di contributi (bandi valorizzazione del territorio)	10%	10%	10%	10%
Risorse stanziare per lo sviluppo ed il sostegno dell'imprenditoria femminile anno n / n-1	1,2	> 1	> 1	> 1
n° partecipanti alle iniziative volte alla promozione dell'imprenditoria femminile	60	40	40	40
n° imprese che partecipano all'iniziativa della CCIAA nell'ambito di Marmotec / n° imprese marmo del territorio che partecipano a Marmotec			50%	50%
Interventi economici anno x / Interventi economici anno x-1	ND	>= 1	>= 1	>= 1





4.2 – Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio

05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Costi per consulenze esterne (riferito non ad affidamenti di servizi) per lo sviluppo di progetti di fondo di perequazione / Valore progetti Fondo di Perequazione	0	80%	80%	80%
n° contatti sportello efficienza energetica e ambiente	77,00	70,00	75,00	75,00

06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
n° studenti partecipanti alle attività di alternanza / n° totale studenti coinvolti	100%	80%	80%	80%
n° contatti anno Sportello Nuove Imprese	82	70	70	70
n° partecipanti attività formativa anno 2013 / n° partecipanti attività formativa anno 2012	ND	> 1,1	> 1,1	> 1,1
n° argomenti mai trattati nell'attività di Alta formazione	3	3	3	3
n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x / n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x-1	ND	≥ 1	≥ 1	≥ 1

07) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
n° operatori partecipanti alle iniziative promozione estero	85	60	70	70
n° partecipanti per seminario per internazionalizzazione	20	20	20	20
n° soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA / n° soggetto che rispondono alla valutazione dell'Outcome	100%	70%	70%	70%
Quota partecipazione media per partecipante	150	< 200	< 200	< 200



4.2 – Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio				
08) Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa				
Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Livello di soddisfazione indagini ISR	buono	> Buono	> Buono	> Buono
n° nuovi settori oggetto di CATI / n° settori oggetto di CATI	35%	10%	10%	10%
n° download ricerche e statistiche ISR anno x / n° download ricerche e statistiche ISR anno x - 1	2	> 1	> 1	> 1
Processi Interni				
09) Qualità del servizio				
Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
n° requisiti di non conformità (alta formazione)	0	0	0	0
n° di utenti che ritengono che quanto appreso a seguito dell'evento formativo abbia avuto "abbastanza" riflesso in termini di soddisfazione della clientela / n° utenti che hanno risposto al questionario	90%	50%	50%	50%
N° reclami rilevati	0	< 3	< 3	< 3
n° fatture pagate entro 29 gg dalla data di protocollazione / n° fatture protocollate per debiti afferenti all'attività dell'Area (esclusi i rapporti contrattuali già in essere che prevedono eventualmente termini massimi)	ND	85%	85%	85%
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi				
Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Numero comunicazioni PEC / Numero totali comunicazioni trasmissibili via PEC (PIRA)	98%	85%	100%	100%
n° task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	7	3	3	3
11 - Qualità dell'anagrafica camerale				
Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2012 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2012	68%	75%	75%	75%





4.2 – Gli Obiettivi strategici

Innovazione e Crescita

12) Valorizzazione del capitale umano

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Livello di soddisfazione interna (benessere)anno x / Livello di soddisfazione interna (benessere) anno x-1	ND	> 1	> 1	> 1
N° medio di ore di formazione media procapite	ND	> 20	> 20	> 20
n° dipendenti dell'Area coinvolti nelle giornate lavoative in prestito (entrate ed uscita) / n° dipendenti dell'Area	23%	20%	20%	20%
n° giorni di assenza procapite (dato bench)	ND	< 51	< 51	< 51
n° componenti CUG donne / n° componenti CUG uomini (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni)	1	1	1	1
n° dipendenti che partecipano alle iniziative realizzate dal CUG (valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) / n° dipendenti	84%	80%	80%	80%

13) Governance integrata e networking

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
n° gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'ente partecipa / n° gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'ente è stato invitato	100%	100%	100%	100%

14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
n° accessi al sito internet anno x / n° accessi al sito internet anno x-1	0,95	> 1	> 1	> 1
n° accessi sezione trasparenza anno x / n° accessi sezione trasparenza anno x-1	1,83	> 1	> 1	> 1
n° soggetto che esprimono un livello di soddisfazione sulla newsletter almeno pari a Buono / n° questionari pervenuti	nd	75%	75%	75%
n° soggetto che esprimono un livello di soddisfazione sul sito web almeno pari a Buono / n° questionari pervenuti	nd	70%	70%	70%
n° presenze mezzi stampa anno x / n° presenze mezzi stampa anno x -1	1,6	> 1	> 1	> 1



Innovazione e Crescita

15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Livello check-up anno x / Livello check-up anno x - 1	nd	1,1	1,1	1,1
GG intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	ND	20	20	20
n° di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni) / n° obiettivi	12%	10%	10%	10%
Livello medio di performance dell'Ente	nd	80%	80%	80%

Economico-Finanziario

16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Diritto Annuale riscosso / Diritto Annuale dovuto	68.42%	69%	70%	70%
Finanziamenti da terzi (escluso Fdo Perequazione) / Totale Proventi		> 14%	> 14%	> 14%
Sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	2.33%	≤ 6%	≤ 6%	≤ 6%
Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n/finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n-1 (indicatore modificato a seguito di rolling annuale)	<1	> 1	> 1	> 1
Rendimento CATI (servizio ISR): Margine netto / Ricavi	ND	16%	16%	16%

17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

Indicatori	Stato 2013	2014	2015	2016
Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA - Costi ISR	≥ 0	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Spese postali anno n / Spese postali anno n-1	> 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Spese conciliazione anno n / Spese conciliazione anno n-1	NO	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x / Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x- 1	< 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Quote associative anno x / Quote associative anno x- 1	< 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Spese energia elettrica anno x / Spese energia elettrica anno x-1	>1	< 0,85	< 0,85	< 0,85
Costi Comuni di funzionamento anno x / Costi Comuni di funzionamento anno x-1	<1	≤ 1	≤ 0,95	≤ 0,95
Fondo produttività individuale anno x / 2010	<1	≤ 1	≤ 1	≤ 1

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi **– Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione**

La Balanced Scorecard (BSC) rappresenta, come già detto, uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica (a lungo termine) e il processo di programmazione e controllo (a medio termine). L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione di BSC «a cascata».

Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali (definiti in sede di Pianificazione strategica) siano declinati a cascata in obiettivi annuali.

Il processo propone la formulazione - a partire dal Cruscotto Strategico- di specifici cruscotti di area nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente.

Per ogni obiettivo operativo vengono illustrate le principali azioni da intraprendere ed individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato e il relativo target atteso. Attraverso il «cascading» i dirigenti e il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Alcuni obiettivi sono, per loro natura, trasversali a più aree e quindi l'obiettivo, l'indicatore e il target vengono ripetuti sui cruscotti dirigenziali.

Il 2014 vede, come già anticipato, un collegamento con le misure di performance individuate nel Documento: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2014-2016 (l'integrazione dove presente è indicata con la dicitura «PIRA» nella descrizione degli algoritmi di calcolo degli indicatori interessati)





4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio						
05) Consolidamento delle azioni di Sistema						
Obiettivo Operativo		Azione		Interventi economici	Servizi coinvolti	
Partecipazioni Camera: ISR, strada del vino, ecc.		Erogazione risorse		€ 186.000,00	-	
Biblioteca camerale		Erogazione risorse		€ 40.000,00	-	
Sede operativa Università Mercatorum		Erogazione risorse		€ 24.000,00	-	
Controllo di gestione: benchmarking		Erogazione risorse		€ 10.000,00	-	
Processi Interni						
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi						
Obiettivo Operativo		Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Continua estensione del protocollo elettronico		n° protocollo archiviati elettronicamente (entrata + uscita) / totale	97,00%	- Coordinamento delle azioni per l'estensione della dematerializzazione dei flussi - Individuazione ufficio pilota - Redazione di un piano di lavoro	-	Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale
Mantenimento dei tempi medi di pagamento delle forniture		Tempi medi di pagamento (PIRA)	<=30	- Monitoraggio costante tempi di pagamento fatture	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
Progetto: Dematerializzazione dei flussi documentali (INTEGRAZIONE FONDO)		n documenti elaborati con scanner multifunzione/n documenti elaborati	20	-Impiego di scanner multifunzionali per elaborazione documenti - Elaborazione elettronica dei documenti	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
		n.documenti pubblicati sul sito direttamente dall'ufficio controllo di gestione/n documenti pubblicati	60%			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
Progetto: Miglioramento della Gestione della PEC in uscita da parte di tutti gli Uffici Camerali (INTEGRAZIONE FONDO)		Realizzazione di un report annuale (conclusione del percorso formativo)	30/09/2014	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Organizzazione e realizzazione percorso formativo e di sensibilizzazione uso PEC	-	Trasversale
		Redazione Registro PEC	31/12/2014			Trasversale
		n° dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa / n° dipendenti coinvolti nell'attività formativa	100%			Trasversale
		n° dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa / n° uffici	≥ 1			Trasversale



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione



Innovazione e Crescita

12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	n° attività formative realizzate / n° attività previste (secondo esigenza)	100%	- Pianificazione attività formativa secondo una valutazione dell'esigenza - Erogazione e monitoraggio corretto svolgimento attività formativa	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
Promuovere le azioni volte a garantire le pari opportunità	n° riunioni CUG realizzate / n° riunioni previste	100%	- Incentivazione, partecipazione e coordinamento CUG (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) per garantire le pari opportunità ed il benessere lavorativo	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
Progetto: Migliorare il livello di benessere organizzativo del personale (INTEGRAZIONE FONDO)	(n° dipendenti che hanno compilato il questionario B.O. / n° dipendenti totali) anno x / (n° dipendenti che hanno compilato il questionario B.O. / n° dipendenti totali) anno x-1	≥ 1	Individuazione di eventuali punti critici rispetto al valore del benessere organizzativo così come inteso dalla normativa e dalla pubblicitaria più attuali	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	n° incontri con Consigliera Pari Opportunità	1			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	Creazione di una bacheca sul server comune e di una newsletter interna per le comunicazioni dipendenti/CUG	31/12/2014			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione

13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	-	Trasversale

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Innovazione e Crescita

15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Perseguire la piena accountability per un rinnovato rapporto con gli Stakeholder	n° Giornate della trasparenza	2	- Potenziamento azioni di trasparenza e partecipazione nei confronti degli Stakeholder - Realizzazione di momenti di condivisione e confronto con gli Stakeholder - Produzione adeguata reportistica per essere accountable	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato e RPP condivisi con Stakeholder volti al miglioramento efficienza ed efficacia dell'attività camerale	n° programmi strategici condivisi con gli Stakeholder afferenti a: l'efficienza interna, il Registro delle Imprese, la Gestione del Patrimonio Immobiliare e la Qualità dell'Anagrafica Camerale, con relativi benefici attesi	3	- Coordinamento attività di pianificazione strategica pluriennale - Realizzazione di analisi strategiche in ottica SWOT - Valutazione aspettative degli Stakeholder	-	-
	n° programmi strategici approvati dal Consiglio / n° programmi strategici proposti	90%	- Individuazione benefici attesi	-	-
Trasparenza e anticorruzione	Livello medio di check - Up della Trasparenza (da griglia CIVIT) / Livello Massimo da scheda Check - Up Trasparenza CIVIT	> 0,9	- Monitoraggio obblighi di pubblicazione dati - Reporting - Sviluppo di azioni mirate in tema di Trasparenza ed Anticorruzione Aggiornamento del Piano Anticorruzione e Programma Trasparenza	-	Trasversale
	n° azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione realizzate / n° azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione previste	100%			Trasversale
	Aggiornamento del documento Programma della Trasparenza (PIRA)	31.12.14			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Aggiornamento del documento Piano Anticorruzione (PIRA)	31.12.14			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
Carta dei servizi Regionale	Predisposizione bozza Carta dei Servizi	30/06/2014	- Coordinamento attività per redazione schede servizi - Consolidamento documentazione - Pubblicazione Carta dei servizi	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione



4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione



Economico-Finanziario

16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Garantire la tempestività emissione ruoli	n° posizioni andate al ruolo per l'anno 2012 / n° soggetti individuati per il ruolo	100%	- Emissione del ruolo 2012 - Monitoraggio esecuzione	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Trasmissione Ruolo 2012	31.10.14			

17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Monitorare costantemente per contenere le spese	Numero di report di monitoraggio sull'applicazione della spending review realizzati nell'anno (PIRA)	2	- Individuazione di azioni specifiche per il contenimento delle spese di funzionamento - Monitoraggio costante spese	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
Attivazione procedure per alienazione partecipazioni societarie in applicazione della deliberazione della Giunta Camerale	Esame statuti delle società interessate ed in particolare circa le modalità di recesso e di alienazione delle partecipazioni	30.04.14	-Esame statuti delle società interessate ed in particolare circa le modalità di recesso e di alienazione delle partecipazioni - Predisposizione atti conseguenti (predisposizione avviso d'asta, dichiarazioni sostitutive, modulo d'offerta, corrispondenza, pagina sito web)	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Predisposizione atti conseguenti (predisposizione avviso d'asta, dichiarazioni sostitutive, modulo d'offerta, corrispondenza, pagina sito web)	30.10.14			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione



4.3 – Il cascading: Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio

03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Incremento dei livelli di qualità delle pratiche	Percentuale di pratiche sospese (Pratiche con almeno una gestione correzione) (escluse PEC) [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 36%, CCIAA MS 2012: 42%]	≤ (+/-) 10% della Media Toscana = 36%	Pianificazione e realizzazione di attività formativa per migliorare la qualità delle pratiche	-	Servizio Registro Imprese



04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Promuovere iniziative promozionali a favore dell'impresa femminile e dei settori emergenti (STAFF)	n° iniziative Comitato Imprenditoria Femminile realizzate	1	- Realizzazione di iniziative finalizzate alla promozione dell'imprenditoria femminile - Pubblicazione di un bando a sostegno delle imprese locali per la partecipazione a fiere in Italia	€ 20.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	n° partecipanti a fiere in Italia anno x / n° partecipanti a fiere in Italia anno x-1	≥ 1	- Comunicazione ed informazione delle iniziative - Espletamento delle procedure per l'assegnazione delle risorse	€ 40.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
Sviluppare piani di intervento per il settore e iniziative in materia di commercio (STAFF)	n° programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali anno x/ n° programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali anno x-1	≥ 1	- Realizzazione di iniziative per il sostegno di CCN - Pubblicazione di un bando finalizzato a sostenere i progetti di animazione realizzati dai CCN	€ 40.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	n° CCN che valutano positivamente i benefici derivanti dall'adesione ai progetti / N° CCN aderenti ai progetti	80%	- Epletamento procedure di assegnazione risorse - Monitoraggio del livello di gradimento in termini di benefici		Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	n° CCN che inviano Report sull'Outcome delle iniziative / n° CCN	40%			Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
Contributi per pubblicazioni attinenti l'economia e il territorio	n° richieste per erogazione contributi pubblicazioni economia e territorio anno x / n° richieste per erogazione contributi pubblicazioni economia e territorio anno x-1	≥ 1	Predisposizione bozza di bando e relativa modulistica; Invio comunicazioni di avvio procedimento; Istruttoria delle domande pervenute; Richiesta CUP e redazione proposta di atto per la concessione/diniego del contributo; Comunicazione contributo/esclusione domanda; Attività di controllo e verifica delle rendicontazioni con eventuale richiesta di integrazioni; Redazione bozza di atto di liquidazione per l'erogazione dei contributi.	€ 10.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)

4.3 – Il cascading: Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio

04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Iniziative riguardanti le aziende del settore del marmo, artigianale e turistico cercando, come assoluta novità, di stimolare l'integrazione di tali settori con quello enogastronomico locale	n° iniziative per l'integrazione dei settori marmo, turismo e artigianato con il settore enogastronomico	≥ 2	- Sviluppo di attività informativa e promozionale - Gestione delle iniziative previste - Erogazione delle risorse	€ 70.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	Ammontare di risorse erogate per il programma promuovere il marmo, il turismo e il territorio anche attraverso il coordinamento con le istituzioni territoriali (Carrara Marble Week e Festival Con_vivere) / Ammontare di risorse stanziare per il programma promuovere il marmo, il turismo e il territorio anche attraverso il coordinamento con le istituzioni territoriali (Carrara Marble Week e Festival Con_vivere) (PIRA)	100%			Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
EXPO-2015	N° incontri con organismi di sistema (PIRA)	2,00	- Realizzazione di azioni di coordinamento per favorire le iniziative di Sistema - Partecipazione a tavoli tecnici dedicati	€ 30.000,00	Servizio Albi Ruoli e Formazione
Collaborazione con associazioni di categoria per il sostegno del Porto			- Erogazione di risorse previste a Budget per il sostegno al Porto	€ 10.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
Iniziative di Promozione Turistica e Valorizzazione dei prodotti tipici			Protocolli d'intesa costa toscana; Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo; Protocollo IAT	€ 75.000,00	
Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi per la partecipazione fiere estero			Erogazione risorse	€ 40.000,00	

05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Credito e Sostegno all'occupazione	Giorni intercorrenti tra la data di presentazione della domanda e la data di erogazione del contributo (PIRA)	< 90	Predisposizione bozza di bando e relativa modulistica; Invio comunicazioni di avvio procedimento; Istruttoria delle domande pervenute, Redazione bozza di atto di liquidazione per l'erogazione dei contributi.	€ 100.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	Ammontare di risorse erogate anno x per sostegno all'occupazione / Ammontare di risorse stanziare anno x per sostegno all'occupazione (PIRA)	90%			Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
Progetti Fondo perequazione			Erogazione risorse	€ 220.000,00	
Coinvolgimento effettivo: iniziative per rafforzare la CCIAA			Erogazione risorse	€ 40.000,00	



Piano della
Performance
2014-2016



4.3 – Il cascading: Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio

06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Organizzazione eventi di eccellenza formativa per le imprese	n° seminari Alta Formazione anno x (con argomenti differenti)	≥ 3	- Organizzazione eventi formativi - Promozione, divulgazione - Monitoraggio delle azioni - Valutazione del livello di soddisfazione complessivo	€ 25.000,00 * Assegnato a Dirigente ad Interim	Servizio Albi Ruoli e Formazione
	Numero partecipanti ai percorsi formativi e ai seminari (PIRA)	100			Servizio Albi Ruoli e Formazione
	n° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a buono circa l'attività formativa ed informativa / n° questionari compilati (PIRA)	60%			Servizio Albi Ruoli e Formazione
Verso Europa 2020: competitività per l'accesso ai Fondi Europei	progettazione e realizzazione di un percorso formativo per l'europrogettazione	31/10/2014			Servizio Albi Ruoli e Formazione
Progetto: Percorso didattico per la formazione di personale specializzato nella ricerca di Fondi Europei (INTEGRAZIONE FONDO)	Realizzazione del percorso formativo	31.12.14	Attività formativa Intervento concreto in sede europea per accedere direttamente a finanziamenti FSE		Servizio Albi Ruoli e Formazione
	n° progetti presentati al termine del percorso formativo	1			Servizio Albi Ruoli e Formazione
	n° di questionari che presentano una valutazione almeno pari o superiore a buono circa l'attività formativa in tema di ricerca fondi europei / n° questionari compilati in tema di ricarica fondi europei	60%			Servizio Albi Ruoli e Formazione



4.3 – Il cascading: Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Processi Interni

09) Qualità del servizio

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Mantenimento dell'accreditamento	n° non conformità rilevate da organismo di certificazione anno x / n° non conformità rilevate da organismo di certificazione anno x-1	< 1	- Gestione procedure di accreditamento		Servizio Albi Ruoli e Formazione
Consolidamento dei livelli di qualità erogata Registro Imprese	Tempo di evasione delle pratiche R.I. anno 2014 / Tempo di evasione delle pratiche R.I. 2013 (PIRA)	≤ 1	- Coordinamento della struttura - Monitoraggio costante dei tempi di evasione della pratiche		Servizio Registro Imprese

10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Riorganizzazione dell'ente che porti ad un efficientamento interno	N° FTE "liberati" a seguito di riorganizzazione Ente	3	- Ricognizione dati di monitoraggio dei processi anche in ottica comparata - Valutazioni nuove soluzioni organizzative e modelli di funzionamento "percorso per scenari"		-
	Varo nuova organizzazione	30.06.14	- Adozione nuovo modello organizzativo		-
Revisione e aggiornamento dei regolamenti camerali: Organizzazione, Contributi e Incarichi	n° regolamenti revisionati entro Giugno	3,00	- Coordinamento attività di revisione dei Regolamenti individuati - Stesura Bozze ed approvazione		-
Internizzazione del Call Center RI	Report di monitoraggio dei flussi Call Center RI funzionale alla internazionalizzazione del servizio	28/02/2014	- Ricognizione ed analisi per il monitoraggio dei flussi di Call Center - Valutazioni soluzioni di internizzazione del Call Center	-	Servizio Registro Imprese
	Avvio Call Center interno entro	31/03/2014	- Avvio procedure per operazionalizzazione delle scelte		Servizio Registro Imprese
Semplificazione bandi e della modulistica entro 30.03.14 in modo da ridurre i costi di gestione	FTE Promozione del territorio e delle imprese (iniziative organizzate dalla CCIAA)+ Promozione indiretta del territorio e delle imprese-P.7.2.1 Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti) 2014 / 2013	0,60	- Riorganizzazione delle attività interne - Monitoraggio costante andamento efficienza processo di gestione pratiche	-	Trasversale
Progetto: Miglioramento della Gestione della PEC in uscita da parte di tutti gli Uffici Camerali (INTEGRAZIONE FONDO)	Realizzazione di un report annuale (conclusione del percorso formativo)	30/09/2014			Trasversale
	Redazione Registro PEC	31/12/2014	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Organizzazione e realizzazione percorso formativo e di sensibilizzazione uso PEC	-	Trasversale
	n° dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa / n° dipendenti coinvolti nell'attività formativa	100%			Trasversale
	n° dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa / n° uffici	≥ 1			Trasversale



4.3 – Il cascading: Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Processi Interni

11 - Qualità dell'anagrafica camerale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Migliorare la qualità dei dati anagrafici del Registro imprese	n imprese "trattate" (invitate alla regolazione o avviate alla cancellazione) / ritorni esaminati	100,00%	- Analisi dei mancati recapiti mailing diritto annuale - Avvio delle eventuali procedure di cancellazione d'ufficio	-	Servizio Registro imprese

Innovazione e Crescita

12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Potenziamento delle azioni volte al miglioramento del Benessere Organizzativo	n° azioni atte al miglioramento del benessere organizzativo individuate	3		-	Segretario generale

13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	-	Trasversale

14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Canale diretto CCIAA - Impresa	n° news letter camerali	10,00		€ 35.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)

15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato e RPP condivisi con Stakeholder volti al miglioramento efficienza ed efficacia dell'attività camerale	n° programmi strategici approvati dal Consiglio / n° programmi strategici proposti	90%			Dirigenti e SG
Trasparenza e anticorruzione	Livello medio di check - Up della Trasparenza (da griglia CIVIT) / Livello Massimo da scheda Check - Up Trasparenza CIVIT	> 0,9	- Monitoraggio obblighi di pubblicazione dati - Reporting	-	Trasversale
	n° azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione realizzate / n° azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione previste	100%	- Sviluppo di azioni mirate in tema di Trasparenza ed Anticorruzione - Aggiornamento del Piano Anticorruzione e Programma Trasparenza		Trasversale



4.3 – Il cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio

01) Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Rilancio dei marchi di garanzia per il settore delle tinte-lavanderie e per il settore dell'auto-moto riparazione	Definizione di un tariffario agevolato per le controversie in cui una delle parti sia una impresa iscritta nei rispettivi registri	30/06/2014	Realizzazione di azioni volte alla promozione del nuovo tariffario sia alle imprese che ai consumatori con la finalità di incentivare l'adesione al marchio camerale e l'utilizzo del servizio di conciliazione	-	Servizio Regolazione del mercato
Proseguire nel costante potenziamento dell'attività ispettiva e di vigilanza	N° ispezioni compiute in materia di sicurezza ed etichettatura prodotti [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 28, CCIAA MS: 25]	≥ 28	- Controllo regolarità misurazione e prevenzione frode nelle vendite di carburante. Stazioni di servizio che effettuano rifornimenti in condizioni di prepagamento (PRE-PAY) - Controllo correttezza degli scambi e sicurezza trasporto nel settore del materiale lapideo - Controllo sulla sicurezza prodotti immessi nel mercato	-	Servizio Regolazione del mercato
	N.ro strumenti verificati dal personale interno nel corso dell'anno 2014 + N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno 2014 / Personale dedicato al Processo P_3.2 Metrologia Legale [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 1.417, CCIAA MS 2012: 1.388]	≥ 1.417			Servizio Regolazione del mercato
	n° stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo (PIRA)	18			Servizio Regolazione del mercato
	N.ro di ispezioni effettuate nell'anno (metrico e metalli preziosi) / Ispettori ed assistenti dedicati a tale attività espressi in unità equivalenti [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 433, CCIAA MS 2012: 856]	> 433			Servizio Regolazione del mercato
	n° compro oro sottoposti a verifica (PIRA)	10			Servizio Regolazione del mercato

02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Organizzare iniziative per la sensibilizzazione verso la cultura delle forme di giustizia alternativa a seguito di verifica presso gli iscritti agli elenchi camerale di particolari esigenze formative	[N° conciliazioni concluse nell'anno 2014 (indipendentemente dall'anno di avvio)/ Personale dedicato al Macro Processo P4_Giustizia Alternativa 2014 / [N° conciliazioni concluse nell'anno 2013 (indipendentemente dall'anno di avvio)/ Personale dedicato al Macro Processo P4_Giustizia Alternativa 2013]	1,1	- Realizzazione di attività informativa in tema di mediazione - Realizzazione corso biennale mediatori - Monitoraggio della qualità percepita - Ottimizzazione delle modalità di gestione delle procedure conciliative	€ 39.000,00	Servizio Regolazione del mercato
	Realizzazione dell'evento settimana nazionale dei servizi di conciliazione delle Camere di Commercio (PIRA)	31/10/2014			Servizio Regolazione del mercato
	n. partecipanti corso biennale mediatori camerale /n. iscritti all'elenco mediatori della Camera (PIRA)	80%			Servizio Regolazione del mercato



Piano della
Performance
2014-2016

4.3 – Il cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio

03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Favorire la partecipazione ai seminari tramite procedure di accesso informatizzate	n° partecipanti iscritti on-line / totale partecipanti eventi internazionalizzazione	100%	Promozione delle forme di comunicazione/iscrizione on line ai seminari	-	Servizio AAGG e promozione

04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
PROGETTO: Promozione Integrata e coordinata della filiera del lapideo per l'anno 2014 (INTEGRAZIONE FONDO)	n° visite presso le aziende	≥ 10	Realizzazione di un programma integrato ed innovativo anche nelle forme di comunicazione, di iniziative finalizzate alla promozione dei settori materiali, tecnologie e della manifestazione CarraraMarmotec 2014 Organizzazione e realizzazione di visite presso le aziende, workshop di settore, partecipazione alla manifestazione CarraraMarmotec 2014	-	Servizio AAGG e promozione
	Workshop di settore	≥ 2			Servizio AAGG e promozione
	Valutazione di Schede di valutazione dell'iniziativa	≥ Buono			Servizio AAGG e promozione
	Report sulla valutazione dei risultati conseguiti	31.12.14			Servizio AAGG e promozione
Iniziative di Promozione Turistica e Valorizzazione dei prodotti tipici			Attività di controllo "Farina di castagne della Lunigiana"; Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani; Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani; Attività di controllo vini DOC Colli di Luni; Attività di controllo vini DOC Colli di Luni; Azioni per la valorizzazione del settore agricolo; IGT Val di Magra	€ 27.000,00	

05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione e accordo di programma MISE UCN	Contributi Fondo Perequazione rendicontato 2014 / Contributi Fondo Perequazione assegnato 2014	100%	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione.	€ 40.000,00	Servizio AAGG e promozione

06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Promozione dei percorsi in alternanza Scuola lavoro e della cultura di impresa nel mondo scolastico	n. istituti coinvolti	8	- Attività di sensibilizzazione presso gli IIS provinciali per favorire la partecipazioni ai progetti sull'ASL promossi dalla Camera - Organizzazione percorsi in ASL - Organizzazione "Giornata dell'ASL"	€ 50.000,00	Servizio AAGG e promozione
	n° organizzazioni coinvolte nell'attività di alternanza Scuola Lavoro	100			
Verso Europa 2020: competitività per l'accesso ai Fondi Europei	Partecipazione in collaborazione con soggetti terzi ad una call europea su temi di interesse dell'Ente	31/12/2014			-
2- Pro 07-03 "Erogazione" e Pro 07-04 "Monitoraggio e valuta			Erogazione Risorse	€ 30.000,00	



Piano della
Performance
2014-2016

4.3 – Il cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Imprese, Consumatori e Territorio

07) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Promuovere il sistema delle imprese locali tramite iniziative mirate all'internazionalizzazione (missioni, incoming, workshop, partecipazioni fieristiche, ecc.) anche utilizzando fonti di finanziamento ed agevolazioni	n° iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale / n° iniziative programmate in ambito promozionale	100%	- Organizzazione di iniziative finalizzate all'internazionalizzazione del sistema delle imprese locali con il cofinanziamento dei altri soggetti Istituzionali (Toscana promozione, Unioncamere, Bandi, CCIAA, ecc.) e imprese	€ 100.000,00	Servizio AAGG e promozione
	Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione / Risorse previste a Budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione	10%	- Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti		
	n° partecipanti per seminario per internazionalizzazione / n. seminari organizzati (PIRA)	20	- Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate ex-post - Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate		
Favorire la partecipazione alle fiere all'estero	n° partecipanti a fiere all'estero * 1000 / Imprese Attive	6	- Pubblicazione bando a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese locali - Organizzazione della partecipazione alle iniziative all'estero - Monitoraggio partecipanti		Servizio AAGG e promozione
Consolidare le attività informative e formative dello sportello SPRINT fra le aziende e gli operatori locali, rafforzando le funzioni dello sportello tramite la formazione dei referenti e la partecipazione alle iniziative di sistema	n. seminari organizzati	4	- Organizzazione dell'attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti; - Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti con l'attività formativa - Consolimento e sviluppo attività sportello SPRINT e relativo monitoraggio e valutazione - Partecipazione all'azione di sistema "Sportelli Internazionalizzazione" - Aggiornamento costante dei referenti SPRINT	€ 5.000,00	Servizio AAGG e promozione
PROGETTO: Attività di supporto per l'internazionalizzazione imprese turistiche e ricettive (INTEGRAZIONE FONDO)	n° giornate formative specialistiche	≥ 2	- Organizzazione e realizzazione di giornate formative specialistiche		Servizio AAGG e promozione
	n° iniziativa promozionale condivisa dalle aziende partecipanti	1	- Predisposizione di un check-up aziendale personalizzato da parte di esperti e manager del settore - Organizzazione di una iniziativa promozionale condivisa dalle aziende partecipanti		Servizio AAGG e promozione
	Report sulla valutazione dei risultati conseguiti	31.12.14	- Valutazione dei risultati conseguiti		Servizio AAGG e promozione

Processi Interni

08) Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa

Obiettivo Operativo	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Studi ISR	Erogazione Risorse	€ 60.000,00	



4.3 – Il cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato



Processi Interni

10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Progressivo smaltimento dell'attività sanzionatoria	n. ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno/ Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo 2.6 "Processo sanzionatorio" [Indicatore Benchmarking Operativo, Median Toscana 2012: 625, CCIAA MS 2012: 230]	+/-10% della Media Regionale = 625	Progressivo smaltimento dei verbali di accertamento anni 2009/2010 con esame delle relative memorie Verifica posizione andate a ruolo prima dle 2010 Verifica della completezza dei dati necessari (avvenuta notifica, eventuale pagamento, dati dei soggetti obbligati)	-	Servizio Regolazione del mercato
	n. posizioni andate a ruolo prima dell'anno 2010 verificate/ n. posizioni andate a ruolo prima dell'anno 2010 (PIRA)	100%			Servizio Regolazione del mercato
	n. ordinanze emesse sui verbali di accertamento 2009/2010 (PIRA)	250,00			Servizio Regolazione del mercato
Miglioramento della funzionalità del sistema di dematerializzazione dei flussi documentali LWA	N. migliorie apportate / N° migliorie individuate e possibili (PIRA)	80%	- Monitoraggio della gestione LWA - Individuazione migliorie - Operazionalizzazione migliorie	-	Servizio AAGG e promozione
Rinnovo degli Organi Camerali	Insedimento organi (PIRA)	28.02.2014	- Coordinamento attività per insediamento nuovi organi	-	Servizio AAGG e promozione
Progetto: Miglioramento della Gestione della PEC in uscita da parte di tutti gli Uffici Camerali (INTEGRAZIONE FONDO)	Realizzazione di un report annuale (conclusione del percorso formativo)	30/09/2014	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Organizzazione e realizzazione percorso formativo e di sensibilizzazione uso PEC	-	Trasversale
	Redazione Registro PEC	31/12/2014			Trasversale
	n° dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa / n° dipendenti coinvolti nell'attività formativa	100%			Trasversale
	n° dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa / n° uffici	≥ 1			Trasversale

4.3 – Il cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Innovazione e Crescita

13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	-	Trasversale

14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Canale diretto CCIAA - Impresa	n° aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione / n° aziende catalogo import export	70%	- Rivisitazione del Sito e newsletter - Messaggi mirati alle imprese - Mailing internazionalizzazione	-	Servizio AAGG e promozione

Azioni di comunicazione per rinnovo organi camerali

€ 5.000,00

15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato e RPP condivisi con Stakeholder volti al miglioramento efficienza ed efficacia dell'attività camerale	n° programmi strategici condivisi con gli Stakeholder afferenti a: l'efficacia dell'azione della camera su internazionalizzazione promozione territorio, innovazione e trasferimento tecnologico e crescita del capitale umano, con relativi benefici attesi	3			-
	n° programmi strategici approvati dal Consiglio / n° programmi strategici proposti	90%			-
Trasparenza e anticorruzione	Livello medio di check - Up della Trasparenza (da griglia CIVIT) / Livello Massimo da scheda Check - Up Trasparenza CIVIT	> 0,9	- Monitoraggio obblighi di pubblicazione dati - Reporting - Sviluppo di azioni mirate in tema di Trasparenza ed Anticorruzione	-	Trasversale
	n° azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione realizzate / n° azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione previste	100%	- Aggiornamento del Piano Anticorruzione e Programma Trasparenza		Trasversale

Economico-Finanziario

16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
Ottimizzazione della riscossione delle entrate	Crediti da tariffazione recuperati / Crediti da tariffazione da recuperare	85%	- Prosecuzione delle azioni volte al recupero della tariffazione - Monitoraggio recupero tariffazione servizi commerciali	-	Tutti i servizi



Piano della
Performance
2014-2016



4.3 - Il cascading. ISR

Imprese, Consumatori e Territorio

06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione
Valorizzazione del servizio di apertura al pubblico della biblioteca	n° settimane con 3 aperture al pubblico / n° settimane lavorative che non presentano festività	90%	3 aperture al pubblico della biblioteca
	n° di istituti scolastici coinvolti negli incontri di promozione biblioteca camerale	≥ 1	Realizzazione degli incontri di presentazione entro l'estate Ricollocazione logistica del patrimonio librario presente presso la biblioteca camerale
	n° visite guidate che coinvolgono almeno una classe dell'istituto che ha partecipato agli incontri di promozione biblioteca	≥ 1	Redazione progetto biblioteca/scuola Presentazione progetto e condivisione dello stesso con almeno un istituto scolastico Almeno una visita guidata di una classe dell'istituto scolastico che ha condiviso il progetto presso la biblioteca entro la fine del 2014
Formazione di eccellenza per il settore lapideo	Avvio adempimenti per master "Management del settore lapideo" Universitas Mercatorum	30.11.2014	Corrispondenza/incontri con Unimercatorum Incontri con associazioni di categoria provinciali, Redazione proposta finale

08) Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione
Servizio CATI	n° indagini CATI e analisi economica, qualitativa, produttività degli operatori su ogni ricerca realizzate / n° indagini CATI previste	100%	- Incontri formativi propedeutici allo sviluppo del CATI - Realizzazione CATI e analisi economica e quantificazione produttività degli operatori su ogni ricerca - Verifica della qualità nel recepimento delle informazioni.
	n° incontri formativi / n° indagini da effettuare	1,00	
	n° nuovi settori oggetto CATI/ su settori oggetto CATI	10%	
Valutazione dell'impatto di alcune iniziative camerali in ambito camerale	Realizzazione indagine sull'impatto economico delle principali manifestazioni culturali che si svolgeranno durante l'estate a Carrara e valutazione sull'impatto della cultura nel nostro territorio (PIRA)	31.12.14	Realizzazione indagine sull'impatto economico delle principali manifestazioni culturali
Promozione dell'Osservatorio sul Credito	Numero incontri dell'Osservatorio sul Credito (PIRA)	> 3	Realizzazione incontri nell'ambito di Osservatorio Credito Redazione protocollo di intesa Valutazione di strumenti alternativi
	Realizzazione proposta protocollo d'intesa (PIRA)	31.12.14	
	Realizzazione proposta strumento alternativo (PIRA)	31.12.14	

Piano della
performance
2014-2016



4.3 – Il cascading. ISR

Imprese, Consumatori e Territorio

08) Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa

Indagini, Ricerche e pubblicazioni sull'economia	n° indagini realizzate / n° indagini previste	100%	Rapporto sull'Economia provinciale, Monitoraggio periodico della congiuntura economica, Osservatorio sui bilanci delle società di capitale, Posizionamento competitivo della meccanica, con particolare riferimento alla subfornitura nella zona industriale apuana, Lo sviluppo produttivo nel mercato globale, Indicatori statistici, Indagini di settore, Il rapporto tra studenti e mondo del lavoro
	n° download ricerche e statistiche ISR anno x / n° download ricerche e statistiche ISR anno x - 1	>1	Mobilità nei comuni di Massa e di Carrara (prima annualità), Artigianato artistico
	livello soddisfazione indagini ISR	Buono	Censimento dell'industria del settore lapideo o dei comparti collaterali
Indagini e ricerche settore Marmo: 8° Censimento dell'industria del settore lapideo	Elaborazione questionario e individuazione imprese settore lapideo del comprensorio (MS-LU-SP)	15.02.2014	- Somministrazione Questionario Elaborazione e individuazione imprese settore lapideo Analisi di dati Definizione modello di Reporting e realizzazione Report conclusivo
	Analisi dati infocamere (stocview) del settore lapideo e predisposizione tabelle	30.06.2014	
	Realizzazione Report finale	30.09.2014	



Innovazione e Crescita

15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione
Trasparenza e Anticorruzione	n° adempimenti Trasparenza rispettati / n° adempimenti Trasparenza previsti	100%	
	n° adempimenti registro del rischio rispettati / n° adempimenti registro del rischio previsti	100%	

Economico-Finanziario

17 - ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014	Azione
Copertura costi struttura (Ente)	Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA - Costi di struttura (personale, organi statutari e funzionamento) ISR	≥ 0	
Rendimento CATI/copertura costi indiretti (Ente)	Rendimento CATI (servizio ISR): Margine netto / Ricavi	≥ 0	



5. La performance individuale



Valutare la performance individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della Camera di commercio. La performance individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze, intese come l'insieme delle conoscenze / capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, e dei propri comportamenti professionali e organizzativi.

La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa.

Il Cruscotto Strategico costituisce infatti lo strumento dal quale si possono dipanare obiettivi per ogni livello organizzativo (dirigenza, unità operativa, singolo collaboratore) sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente ed indicativi del contributo che ogni componente può dare con la propria specifica attività al raggiungimento del risultato finale.

Il processo di valutazione della performance individuale dirigenziale ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera e alcune iniziative strategiche sulla base dei quali verificare il livello di raggiungimento dei risultati dei dirigenti.

Ciò avviene estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi driver di responsabilità dirigenziali e i relativi target, che vengono ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze.

Di seguito vengono presentati gli obiettivi strategici, gli indicatori e i target con i relativi pesi connessi alla valutazione del personale dirigenziale.



5. La performance individuale

Segretario Generale



Imprese, Consumatori e Territorio		
04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale		
Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Interventi economici anno x / Interventi economici anno x -1		>=1
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi		
Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Riorganizzazione dell'ente che porti ad un efficientamento interno	N° FTE "liberati" a seguito di riorganizzazione Ente	3
	Varo nuova organizzazione	30:06:14
Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato e RPP condivisi con Stakeholder volti al miglioramento efficienza ed efficacia dell'attività camerale	n° programmi strategici approvati dal Consiglio / n° programmi strategici proposti	90%
Revisione e aggiornamento dei regolamenti camerali: Organizzazione, Contributi e Incarichi	n° regolamenti revisionati entro Giugno	3,00
Innovazione e Crescita		
15) Implementare il sistema di pianificazione e controllo		
Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Livello medio di performance dell'Ente		90%



5. La performance individuale – Dirigente Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Imprese, Consumatori e Territorio

03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Incremento dei livelli di qualità delle pratiche	Percentuale di pratiche sospese (Pratiche con almeno una gestione correzione) (escluse PEC) [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 36%, CCIAA MS 2012: 42%]	≤ (+/-) 10% della Media Toscana = 36%
n° pratiche evase entro 2 giorni / n° totale pratiche [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 59,94%, CCIAA MS 2012: 78,5%]		> 80%

Innovazione e Crescita

15) Implementare il sistema di pianificazione e controllo

Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Livello di realizzazione obiettivi assegnati agli Uffici dell'Area		90%
Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato	n° programmi strategici condivisi con gli Stakeholder afferenti a: l'efficienza interna, il Registro delle Imprese, la Gestione del Patrimonio Immobiliare e la Qualità dell'Anagrafica Camerale, con relativi benefici attesi	3
	n° programmi strategici approvati dal Consiglio / n° programmi strategici proposti	90%

Economico-Finanziario

17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Costi Comuni di funzionamento anno x / Costi Comuni di funzionamento anno x-1		≤ 1





5. La performance individuale

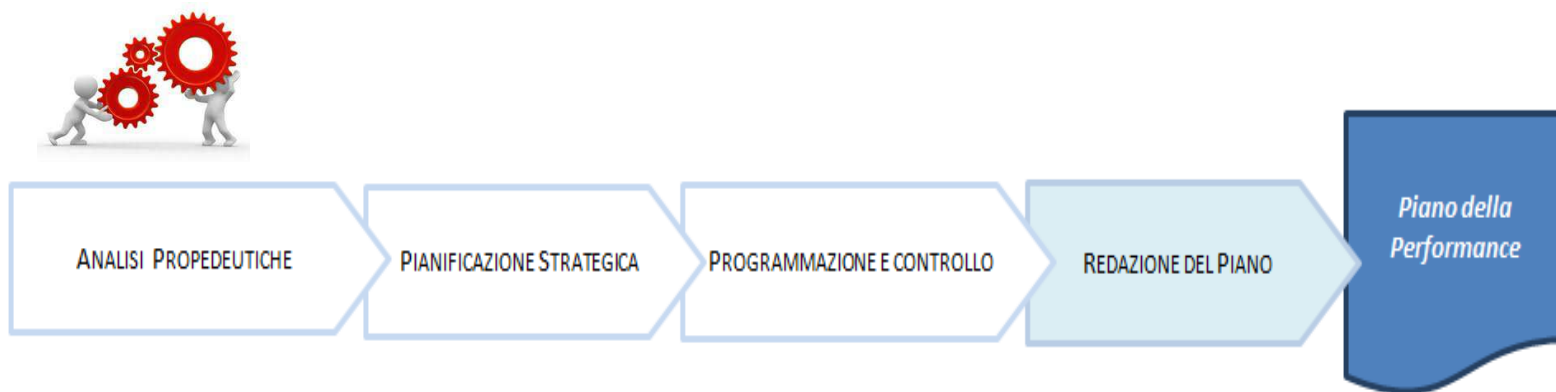
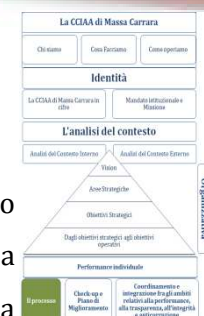
Dirigente Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato



Imprese, Consumatori e Territorio		
05) Consolidamento delle azioni di Sistema		
Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014
Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	Contributi Fondo Perequazione rendicontato 2014 / Contributi Fondo Perequazione assegnato 2014	100%
06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione		
Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2014
Verso Europa 2020: competitività per l'accesso ai Fondi Europei	Partecipazione in partenariato con soggetti terzi ad una call europea a gestione diretta o indiretta su temi di interesse dell'Ente	31/12/2014
Processi Interni		
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi		
Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Progressivo smaltimento dell'attività sanzionatoria	n. ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno/ Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo 2.6 "Processo sanzionatorio" [Indicatore Benchmarking Operativo, Median Toscana 2012: 625, CCIAA MS 2012: 230]	+/-10% della Media Regionale = 625
Innovazione e Crescita		
15) Implementare il sistema di pianificazione e controllo		
Obiettivo	Indicatori	Target 2014
Livello di realizzazione obiettivi assegnati agli Uffici dell'Area		90%
Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato	n° programmi strategici condivisi con gli Stakeholder afferenti ad'efficacia dell'azione della camera su internazionalizzazione promozione territorio, innovazione e trasferimento tecnologico e crescita del capitale umano. con relativi benefici attesi	3
	n° programmi strategici approvati dal Consiglio / n° programmi strategici proposti	90%

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

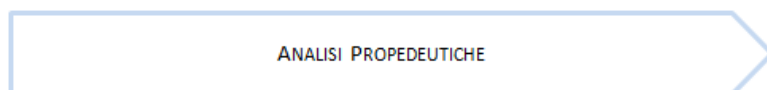
Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione della Performance. Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto in modo ampio ed organico dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Camera e pubblicato sul sito web della stessa. In tale documento, infatti, il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di Gestione della Performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito, così come contemplato dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi e attori coinvolti.



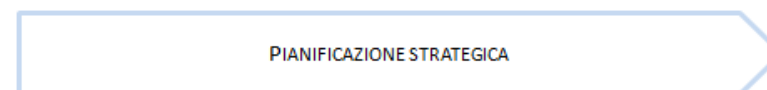


6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione della Performance. Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo viene descritto in modo ampio ed organico dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dalla Camera e pubblicato sul sito web della stessa. In tale documento, infatti, il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di Gestione della Performance e della programmazione economico-finanziaria, evidenziando le fasi, le attività, i soggetti e i tempi ad esso relativi. Di seguito, così come contemplato dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi e attori coinvolti.



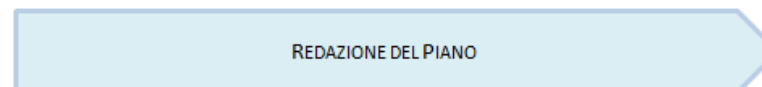
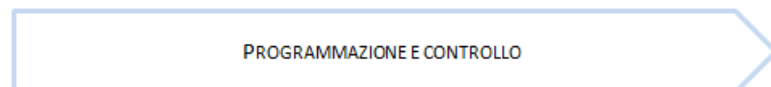
	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Controllo di gestione
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Giu-Sett	
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	



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



6.1 Fasi soggetti e tempi del processo di redazione del Piano



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

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

6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

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 in Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2014.

La coerenza con i processi di programmazione economico-finanziaria è garantita, inoltre, dall'adozione del documento Piano Indicatori e Risultati attesi di Bilancio che integra la descrizione dei programmi da attuare con le risorse economiche a disposizione per la realizzazione degli stessi in coerenza con il sistema di obiettivi-indicatori e target nonché il Budget Direzionale.



6.3 – Check – Up e piano di miglioramento

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 xxx per la rappresentazione del Check_up della CCIAA di Massa Carrara



6.4 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

La “misurazione” della Performance degli Enti pubblici si è affermata e via via consolidata come elemento imprescindibile per favorire e a stimolare l’ottimizzazione dell’operato nei confronti degli stakeholders, promuovere l’assunzione di decisioni responsabili e a rendere l’ente stesso “accountable”.

Il D. Lgs n. 150/2009 individua quattro principali strumenti per attuare il ciclo di gestione delle performance: il Piano e la Relazione sulle performance, il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l’integrità e gli standard di qualità. Aldilà del profilo statico, espresso dalla cornice normativa, relativo alla pubblicizzazione di specifiche categorie di dati per finalità di controllo, la Trasparenza presenta un profilo dinamico correlato direttamente alla performance nell’ottica di un miglioramento “continuo”.

È proprio l’ottica di miglioramento continuo che guida la necessario integrazione di questi strumenti per consentire che le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità e nel Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione diventino veri e propri obiettivi da perseguire annualmente e quindi rappresentati formalmente nel Piano della performance. Il Programma della Trasparenza, da un lato rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all’interno del ciclo della performance, dall’altro guida la «Pubblicità e l’accessibilità» dell’operato nei confronti degli stakeholder di riferimento favorendone il «controllo sociale». L’attenzione è infatti posta nei confronti di outcome e ai risultati desiderati, dichiarati ex-ante nel Piano della performance e misurati/rappresentati ex-post nella Relazione sulla performance. Infine, anche le iniziative in tema di integrità, previste all’interno del piano triennale di prevenzione della corruzione, possono essere rappresentate da specifici indicatori, relativi ad esempio alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione e agli interventi organizzativi da mettere in atto per prevenire il medesimo rischio. Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l’operato dell’amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell’azione amministrativa. All’interno della prospettiva “Innovazione, crescita e Apprendimento” sono riepilogate le azioni volte alla promozione/attuazione della Trasparenza e anticorruzione, funzionali a garantire un sufficiente collegamento tra il Programma e la mappa strategica dell’ente da cui prende avvio il ciclo della performance.

Programma Triennale
Trasparenza e Integrità

Gli interventi programmati
alimentano la prospettiva
“Innovazione, crescita e
Apprendimento

Piano Triennale di Prevenzione
alla Corruzione

Pianificazione operativa di
Interventi in tema di
trasparenza e integrità

Creazione Mappa Strategica:
definizione Obiettivi Strategici
dell’Ente e integrazione tra
Performance, Trasparenza,
Anticorruzione



6.4 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione

<u>Dati informativi relativi al personale</u>	Stato d'attuazione al 31.12.2013
1) curricula e retribuzioni dei dirigenti con evidenza delle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla retribuzione di risultato, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale	Compliance con la normativa
2) Curricula dei titolari di posizioni organizzative	Compliance con la normativa
3) Curricula, retribuzioni, compensi ed indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo	Compliance con la normativa
4) Nominativi e curricula dei componenti degli OIV	Compliance con la normativa
5) Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti	Compliance con la normativa
6) Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti	In aggiornamento
7) Codici di comportamento	In aggiornamento
8) Tassi di assenza e maggior presenza del personale	Compliance con la normativa
9) Bandi di concorso	Compliance con la normativa

<u>Dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici</u>	Stato di attuazione al 31.12.2013
1) servizi erogati agli utenti finali e intermedi	Compliance con la normativa
2) contabilizzazione dei costi dei servizi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, monitoraggio del loro andamento	Compliance con la normativa
3) Informazioni sulla contrattazione decentrata integrativa	
4) esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici	Compliance con la normativa
5) dati concernenti consorzi, enti e società di cui l'amministrazione faccia parte	Compliance con la normativa
6) dati sull'utilizzo delle autovetture	
7) Elenco dei bandi di gara	Compliance con la normativa



6.4 – Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione



<u>Dati informativi sull'organizzazione, la performance e i procedimenti</u>	Stato di attuazione al 31.12.2013
1) Informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione	Compliance con la normativa
2) elenco di uffici e sedi decentrate, con orari di apertura e numeri telefonici	Compliance con la normativa
3) elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di casella di posta elettronica certificata	Compliance con la normativa
4) Piano delle performance	Compliance con la normativa
5) Relazione sulla performance	Compliance con la normativa
6) informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati	Compliance con la normativa
7) Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione	Compliance con la normativa
8) elenco dei procedimenti svolti da ciascun ufficio, il termine per la conclusione di ciascun procedimento, l'unità organizzativa responsabile	Compliance con la normativa
9) Elenco degli atti e documenti da presentare a corredo della domanda per i procedimenti amm.vi ad istanza di parte	Compliance con la normativa
10) Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Compliance con la normativa
11) Relazione sui risultati conseguiti, in termini di riduzione di spesa, attraverso l'attuazione delle norme in materia di acquisto di beni e servizi.	Compliance con la normativa
<u>Dati sulla gestione dei pagamenti e sulle buone prassi:</u>	Stato di attuazione al 31.12.2013
1) indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture	Compliance con la normativa
2) tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente	Compliance con la normativa
3) istituzione e accessibilità in via telematica di albi dei beneficiari di provvidenze di natura economica	In aggiornamento
<u>Dati relativi a incarichi e consulenze</u>	Stato di attuazione al 31.12.2013
1) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti	Compliance con la normativa
2) Collaborazioni esterne e incarichi di consulenza	

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2014-2016

Allegati

Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Scheda di Pianificazione partecipata

Asse strategico									
Obiettivi strategici	Ipotesi di iniziativa / intervento (programma)	Principali Azioni	Benefici attesi	Data inizio e Data di fine	Iniziativa: nuova programmazione (NP), continuità cnni precedenti (CAP), prevista ma non attuata anni precedenti (PNA)	Risorse economiche (€)	Networking e sinergie (Attori coinvolti)	Servizi interni coinvolti	Stakeholder

Periodo	Località	Settore	Descrizione	Partner	Budget



Programma Pluriennale di mandato 2014/2016

Relazione Previsionale e Programmatica 2014

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTT	Importo_Budget 2014	Importo_Budget 2015	Importo_Budget 2016
A1 - Valorizzazione del	4. Valorizzazione del territorio e	Accordo di programma con il Comune di Carrara	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
		Acquisto pubblicazioni: volumi sull'economia locale	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
		Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00
		Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
		Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
		Centri commerciali naturali	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
		Centro Comune Fosdinovo	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi per la partecipazione a fiere estero	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
		Realizzazione di iniziative per la Promozione dell'Imprenditoria femminile	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00
		Protocollo IAT	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
		Azioni per la valorizzazione settore agricolo	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
		Azioni per la valorizzazione del settore marmo	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
		Attività di controllo "Farina di castagne della Lunigiana"	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
		Protocolli d'intesa costa toscana	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
		IGT Val di Magra	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
		EXPO 2015	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 0,00
		4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	€ 362.000,00	€ 362.000,00	€ 332.000,00
	A1 - Valorizzazione del territorio			€ 362.000,00	€ 362.000,00



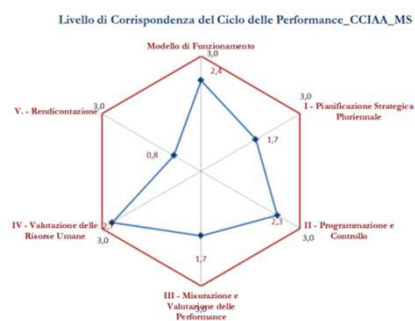
Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTTO	Importo_Budget 2014	Importo_Budget 2015	Importo_Budget 2016
☒ A5- Regolazione del mercato	☒ 2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	Attività di conciliazione ed arbitrato	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
		Corsi formativi	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
		Settimana nazionale Servizi di conciliazione	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
		Sportello itinerante	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00
	2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa		€ 39.000,00	€ 39.000,00	€ 39.000,00
A5- Regolazione del mercato			€ 39.000,00	€ 39.000,00	€ 39.000,00
☒ A6 - Lavoro, Formazione, Università	☒ 6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Alternanza scuola lavoro	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
		Erogazione Alta Formazione	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
		Istruttoria domande: formazione specialistica settoriale	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
		2- Pro 07-03 "Erogazione" e Pro 07-04 "Monitoraggio e valuta	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00
	6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione		€ 155.000,00	€ 155.000,00	€ 155.000,00
A6 - Lavoro, Formazione, Università			€ 155.000,00	€ 155.000,00	€ 155.000,00
☒ A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione	☒ 14. Migliorare la comunicazione istituzionale	Azioni di comunicazione	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
		Rivisitazione del Sito e newsletter	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Azioni di comunicazione per rinnovo organi camerali	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 0,00
	14. Migliorare la comunicazione istituzionale		€ 40.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione			€ 40.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00
Totale Budget Linee Strategiche			€ 1.421.000,00	€ 1.406.000,00	€ 1.406.000,00

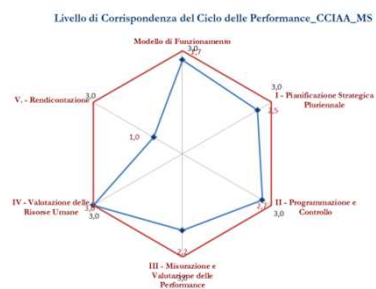
Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTT	Importo_Budget 2014	Importo_Budget 2015	Importo_Budget 2016
A2 - Produzione di conoscenza	8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	Studi ISR (Rapporto economia, osservatorio bilanci, ecc)	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
	8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa		€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
A2 - Produzione di conoscenza			€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
A3 - Azioni di Sistema	5. Consolidamento delle azioni di Sistema	Progetti Fondo perequazione	€ 260.000,00	€ 260.000,00	€ 260.000,00
		Sede operativa Università Mercatorum	€ 24.000,00	€ 24.000,00	€ 24.000,00
		Partecipazioni Camera: ISR, strada del vino, ecc.	€ 186.000,00	€ 186.000,00	€ 186.000,00
		Biblioteca camerale	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
		Istruttoria delle domande per il credito	€ 0,00	€ 0,00	€ 30.000,00
		Interventi a sostegno dell'occupazione	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00
	5. Consolidamento delle azioni di Sistema		€ 610.000,00	€ 610.000,00	€ 640.000,00
	13.Governance integrata e networking	Coinvolgimento effettivo: iniziative per rafforzare la CCIAA	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00
		Controllo di gestione: benchmarking	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
	13.Governance integrata e networking		€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00
A3 - Azioni di Sistema			€ 660.000,00	€ 660.000,00	€ 690.000,00
A4 - Internazionalizzazione	7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Attività dello sportello Sprint/CINEMA	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
		Missioni,incoming, eventi	€ 100.000,00	€ 100.000,00	€ 100.000,00
	7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero		€ 105.000,00	€ 105.000,00	€ 105.000,00
A4 - Internazionalizzazione			€ 105.000,00	€ 105.000,00	€ 105.000,00

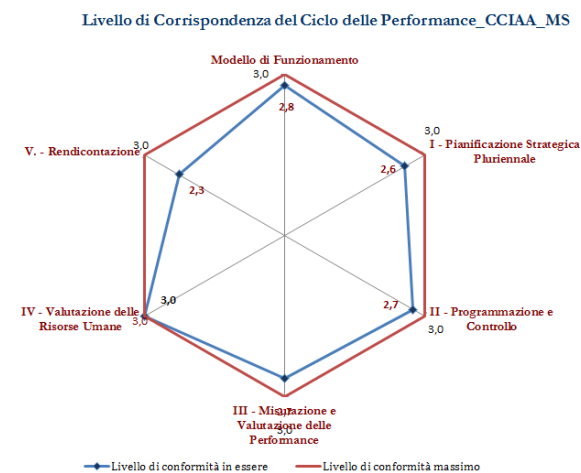
Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento



Gennaio 2011: punteggio medio 1,9



Gennaio 2012 : punteggio medio 2,4



Gennaio 2013 : punteggio medio 2,7

Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	Messa a regime del sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance
Pianificazione strategica Pluriennale	- Ottimizzazione del processo di feedback strategico mediante un maggiore impiego delle informazioni prodotte dalla rilevazione della qualità percepita - Prosecuzione nell'implementazione delle tecniche di misurazione dell'Outcome - Estensione delle metodologie di coinvolgimento degli stakeholder
Programmazione e controllo	- Progressivo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative - Ulteriore estensione della strumentazione di Project Management - Estensione del monitoraggio dei processi
Misurazione e valutazione Performance	Potenziamento delle metodologie di controllo strategico anche mediante il coinvolgimento dell'OIV e degli organi di indirizzo
Valutazione Risorse Umane	Aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale a seguito di normativa
Rendicontazione	- Progressiva estensione delle misure volte alla Trasparenza e anticorruzione - Estensione dei momenti di confronto con gli Stakeholder esterni per la rendicontazione delle performance

IL SEGRETARIO GENERALE
(Dott.ssa Cristina Martelli)

IL PRESIDENTE
(Rag. Norberto Ricci)

Allegato sottoscritto con firma digitale ai sensi del D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.

Il presente allegato è pubblicato integralmente all'Albo informatico della Camera di Commercio I.A.A. di Massa-Carrara ai sensi dell'art. 32 della Legge 69/2009 e del Regolamento camerale per la pubblicazione degli atti.