



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

CCIAA di Massa Carrara

## Presentazione del Piano

La CCIAA di Massa Carrara dà continuità al ciclo di gestione della performance per la terza annualità, attraverso la redazione del Piano della Performance con orizzonte temporale triennale, in aggiornamento a quanto già predisposto per il triennio 2012 – 2014.

Il consolidamento di metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, conosce 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, proseguendo nell'impegno sempre maggiore della Camera di commercio di Massa Carrara di descrivere ex- ante le azioni che andrà a realizzare e di misurare ex-post quanto effettivamente realizzato.

In tal senso il Piano della performance ha offerto già dalla sua primissima versione, sebbene in forma sperimentale, 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.

La CCIAA di Massa Carrara, come altri soggetti appartenenti al mondo camerale, si è contraddistinta, già nel 2011, per aver avviato un percorso di trasformazione richiesto dalla normativa caratterizzato da un adeguato livello di compliance alla stessa sia in termini di scadenze temporali che inerenti aspetti formali e soprattutto sostanziali. Nella sua seconda redazione, il Piano della performance, consente alla stessa Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e garantendo trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori. 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 Piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una 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
- favorire un'effettiva accountability e trasparenza

## Presentazione del Piano

Rientrando in un processo di pianificazione e controllo che vede l'avvio delle attività inerenti la pianificazione e la programmazione già nei mesi di luglio/settembre, il documento viene ad identificarsi come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2012 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 nell'osservare la produttività dei servizi e delle prestazioni della propria struttura.

Dopo una fase, per così dire, sperimentale, comunque di estrema importanza, già dallo scorso anno è stato predisposto 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.

Non c'è burocrazia di sorta in questo adempimento, per quanto obbligatorio; c'è, invece, la consapevolezza che, palesando i nostri punti di forza ed anche le nostre debolezze si determini la possibilità, per noi di guardare meglio al nostro interno, per i nostri interlocutori di suggerirci processi migliorativi.

La caratteristica del piano conferisce altresì maggiore dignità e maggiore responsabilità al nostro modo di lavorare.

**IL PRESIDENTE**

**RICCI NORBERTO**

# 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.

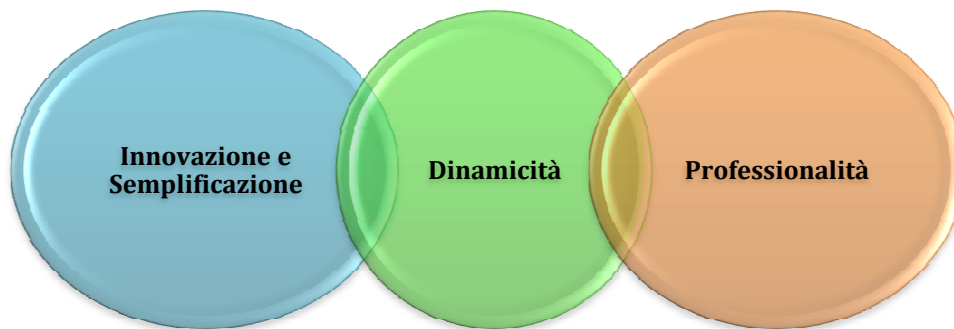
La CCIAA di Massa Carrara esercita, quindi, il ruolo di ente esponenziale e di interpretazione delle esigenze politiche del mondo economico e media impresa carrarese, mediando, sintetizzando e promuovendo gli interessi di questo.



# 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:

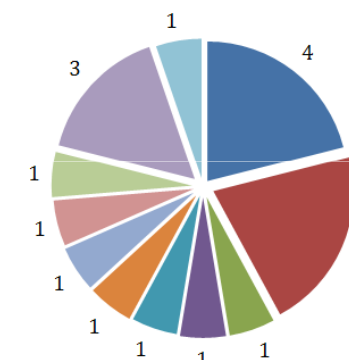
- Approva il budget annuale
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività



# 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
Vannucci Sara	Industria	Maggiani Cristina	Trasporti e Spedizioni
Gatti Patrizio	Industria	Barsotti Piero Guido	Settore Credito e Assicurazioni
Carmignani Massimo	Artigianato	Caro Alessandro	Servizi alle Imprese
Narra Maurizio	Artigianato	Vatteroni Piero	Servizi alle Imprese
Oligeri Gianfranco	Artigianato	Guadagni Nando	Servizi alle Imprese
Sbarra Gianfranco	Artigianato	Ghirlanda Andrea	Porto
Pantani Giancarlo	Commercio	Borghini Franco	OO.SS. dei Lavoratori
Baini Francesco	Commercio	Vita Irmo	Ass.ni Consumatori e Utenti
Conforti Alessandro	Commercio	Tonini Giancarlo	Industria



- Commercio
- Artigianato
- Trasporti/Spedizioni
- OO.SS. Lavoratori
- Agricoltura
- Cooperative
- Consumatori
- Industria
- Turismo
- Servizi alle imprese
- Porto

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

### Giunta

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

**Alessandro Beverini**

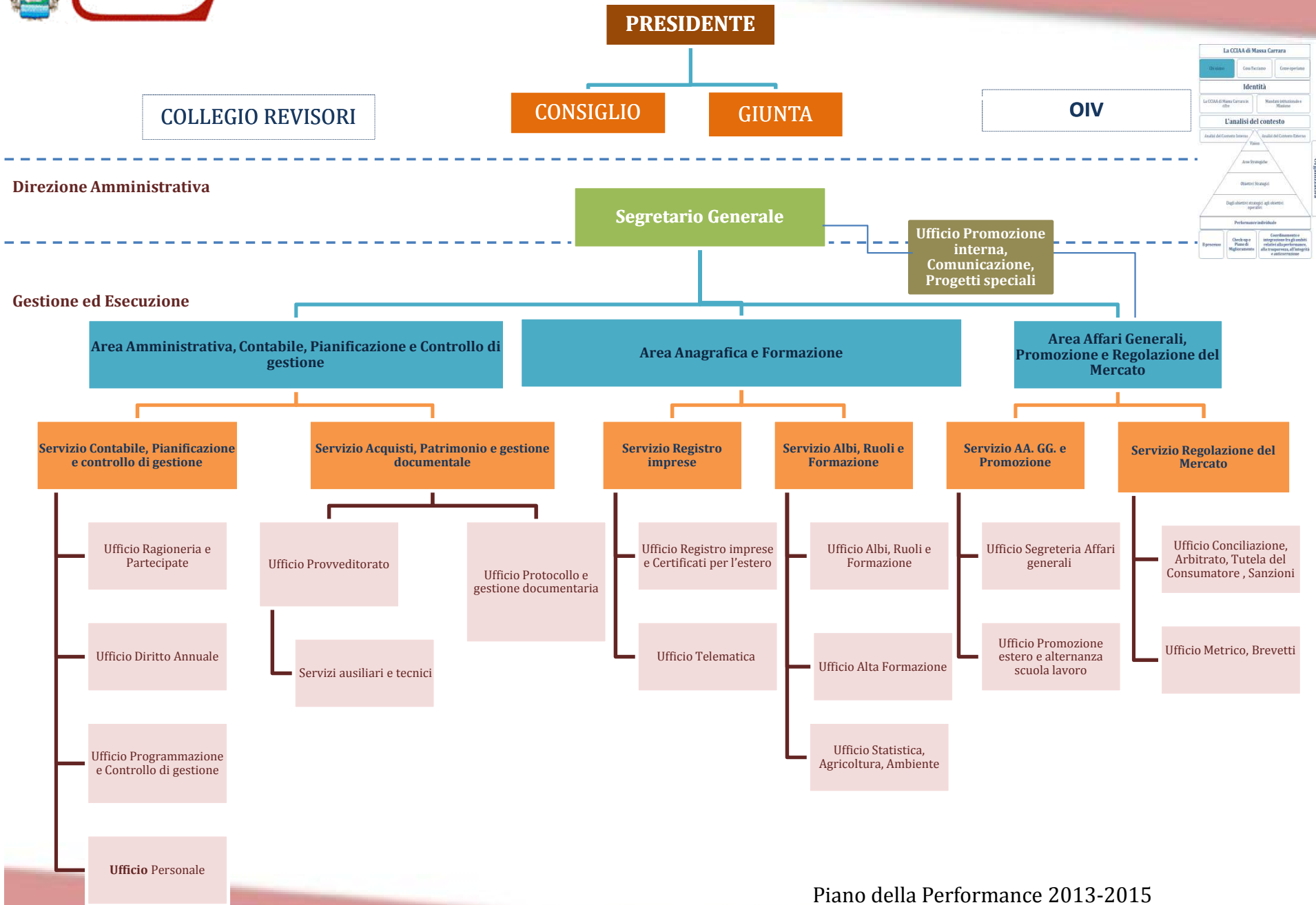
Segretario Generale e Conservatore Registro Imprese  
Area Anagrafica e Formazione  
Staff – Ufficio Promozione Interna, Comunicazione Progetti Speciali

**Francesca Cordiviola**

Area Amministrativo – Contabile Pianificazione e Controllo di Gestione

**Simonetta Menconi**

Area Affari Generali. Promozione e Regolazione del Mercato



## 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

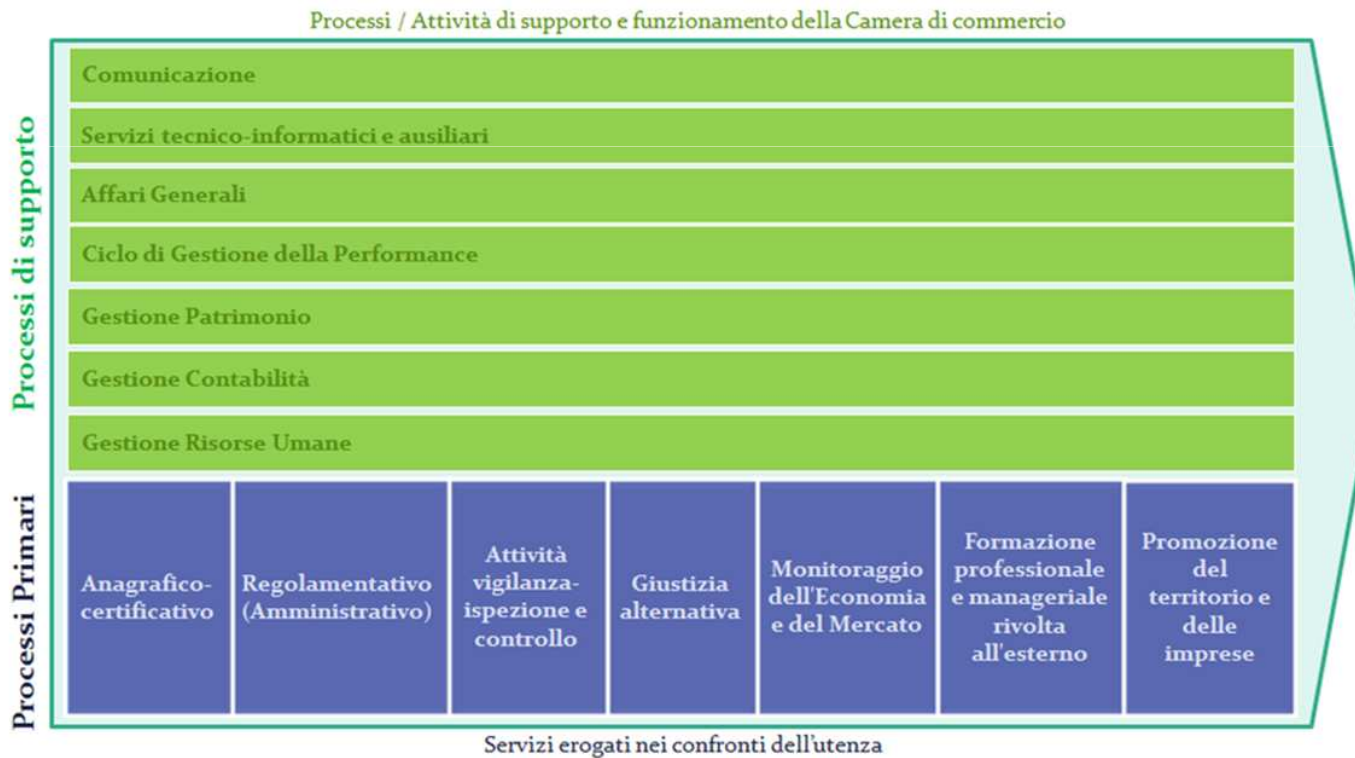
Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti

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.

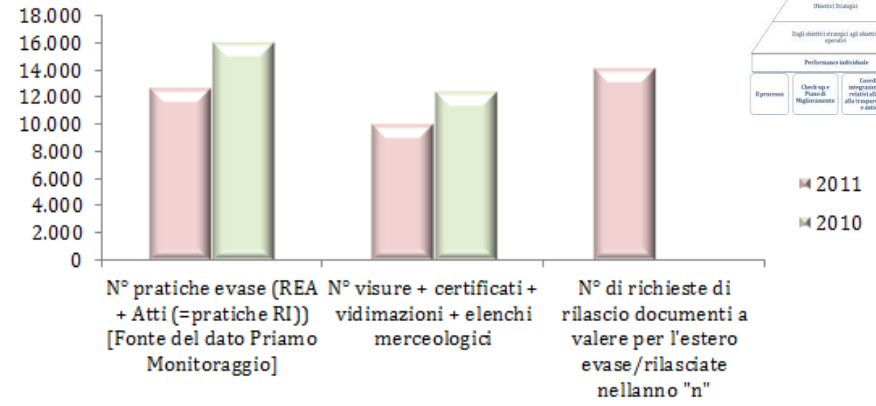




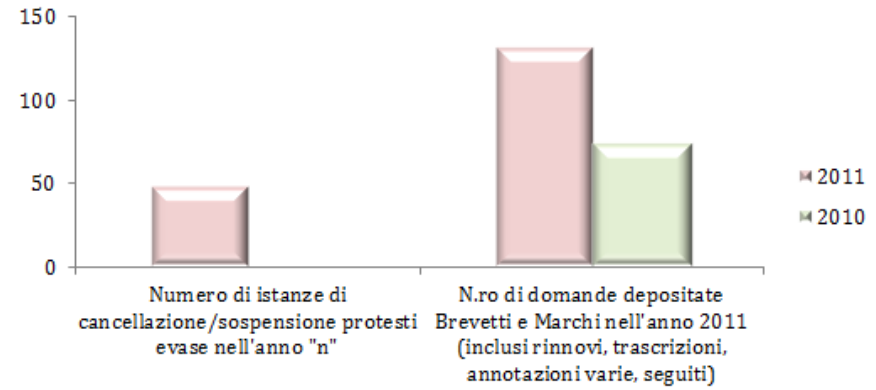
## 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogato all'utenza



Macro Processo	Output	CCIAA MS	
		Anno 2011	Anno 2010
P_1 Anagrafico-Certificativo	N° pratiche evase (REA + Atti (=pratiche RI)) [Fonte del dato Priamo Monitoraggio]	12754	16058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici. (Fonte: PRIAMO - VISURE E CERTIFICATI; per vidimazioni Fonte MICO; per elenchi merceologici Fonte Ulisse)	10051	12523
	N° smart card + n° cms + n° business key rilasciate nell'anno	2042	1921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno 2011	472	267
	Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero (carnet ata, certificati di libera vendita, certificati di origine, vidimazioni su fattura e visto di legalizzazione firma) evase/rilasciate nell'anno "n"	14154	0



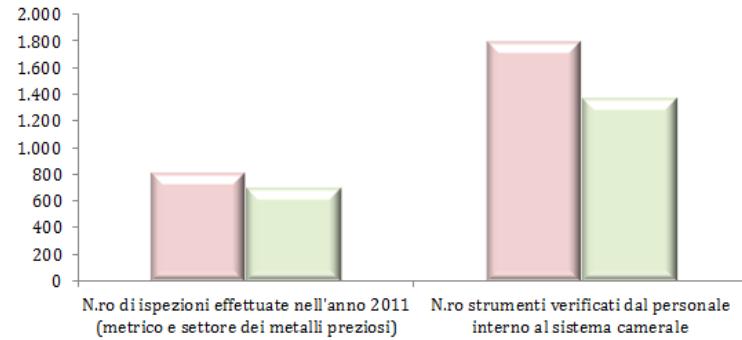
Macro Processo	Output	CCIAA MS	
		Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2011 (inclusi rinnovi, trascrizioni, annotazioni varie, seguiti) Fonte Simba, Infoweb	132	74
	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno "n"	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
	N.ro di contratti esaminati (dato stock dal 1/1/1994)	0	0







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
















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

Macro Processo	Output	CCIAA MS	
		Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N° conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	14	8
P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"	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 2011. L'attività di formazione da considerare nel calcolo è rappresentata da: corsi di formazione, seminari, workshop, .... , esclusi i convegni con valenza informativa.	19	18
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	N.ro di imprese beneficiarie dei contributi per il sostegno del credito anno 2011	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	0	6
	N.ro iniziative all'estero promosse dalla Camera di commercio = fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra)	1	1
	N° di aziende partecipanti a fiere, mostre, missioni commerciali all'estero (UE - Extra) promosse dalle aziende speciali	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	€ 1.208.041	€ 1.547.545

Macro Processo	Output	CCIAA MS	
		Anno 2011	Anno 2010
S_1 Comunicazione	N° Newsletter		
	N° accessi al sito internet		
S_3 Affari Generali	N° Pec in ingresso		
	N° Pec in uscita		
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	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.	1877	776

## 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

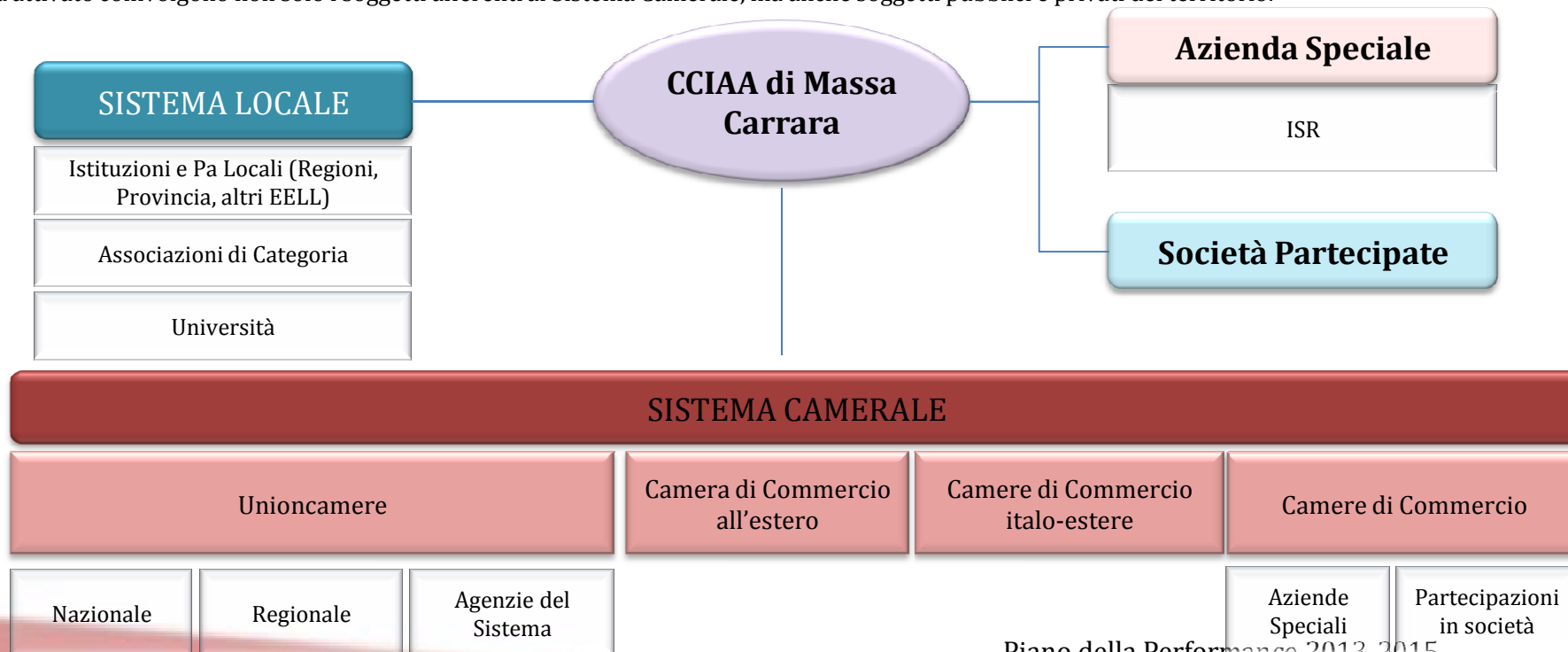
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		<i>Servizi Anagrafico-certificativi</i>	<i>Regolazione mercato</i>	<i>Promozione</i>			
Sistema economico territoriale	Imprese 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input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



### 1.3 Come Operiamo

#### 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 camerale 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, 9 Centri Esteri Regionali, 74 Camera di Commercio italiane all'estero, 32 Camere di Commercio italo estere, 607 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
<b>ISR – Istituto di Studi e Ricerche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della Provincia di Massa-Carrara.</li> <li>•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</li> </ul>	<b>2000</b>	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 del'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
<b>Comune</b>	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;
<b>Provincia</b>	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;
<b>Regione</b>	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
<b>Associazioni di Categoria</b>	Patto di collaborazione con le Associazioni di Categoria e Convention annuale con le stesse;
<b>Infrastrutture e Credito</b>	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](mailto: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](mailto:cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it)



#### Sedi Distaccate:

1.

Piazza Gramsci Antonio, Aulla

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)

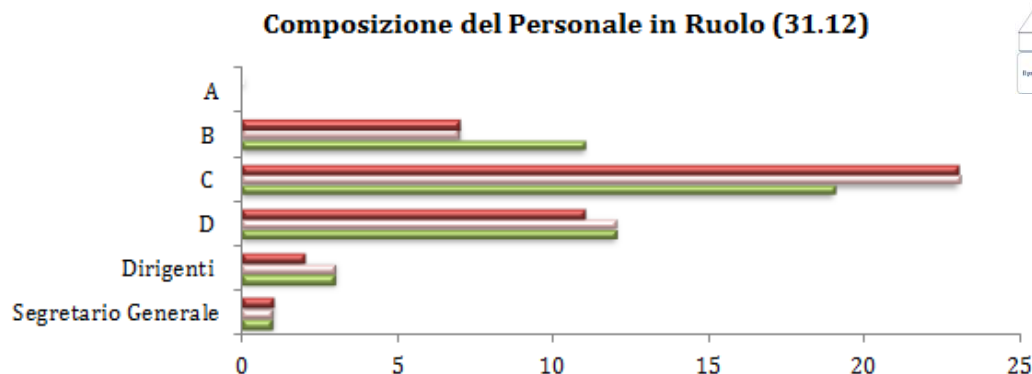
Telefono: +39.0585.844033

Orari: lunedì e giovedì dalle 9.00 alle 13.00;

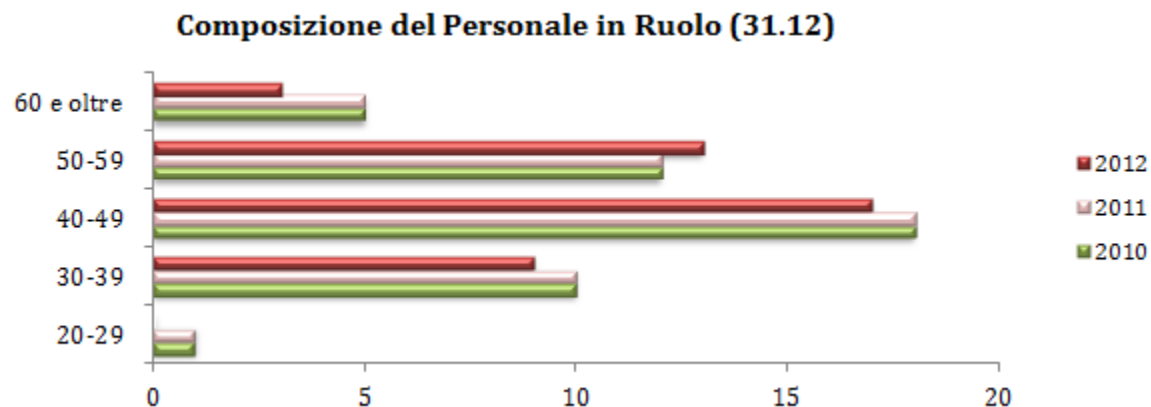
## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)			
Per Categoria	2010	2011	2012
Segretario Generale	1	1	1
Dirigenti	3	3	2
D	12	12	11
C	19	23	23
B	11	7	7
A	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>44</b>



Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2010	2011	2012
20-29	1	1	0
30-39	10	10	9
40-49	18	18	17
50-59	12	12	13
60 e oltre	5	5	3
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>42</b>

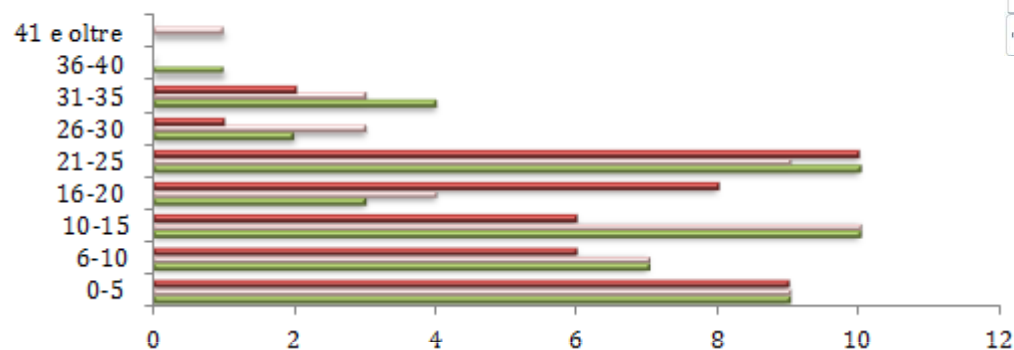


## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

### Composizione del Personale a Tempo Indeterminato

Per Anzianità di Servizio	2010	2011	2012
0-5	9	9	9
6-10	7	7	6
11-15	10	10	6
16-20	3	4	8
21-25	10	9	10
26-30	2	3	1
31-35	4	3	2
36-40	1	0	0
41 e oltre	0	1	0
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>42</b>

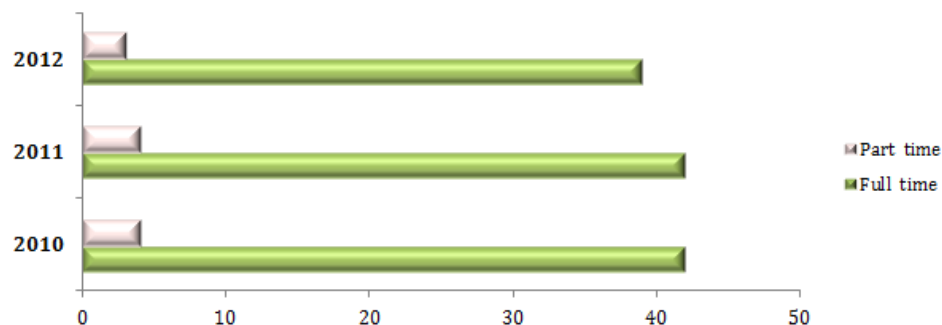
### Composizione del Personale in Ruolo per anzianità di servizio (31.12)



■ 2012  
■ 2011  
■ 2010

### Composizione del Personale per tipologia contrattuale

2010		2011		2012	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
42	4	42	4	39	3
<b>46</b>		<b>46</b>		<b>42</b>	

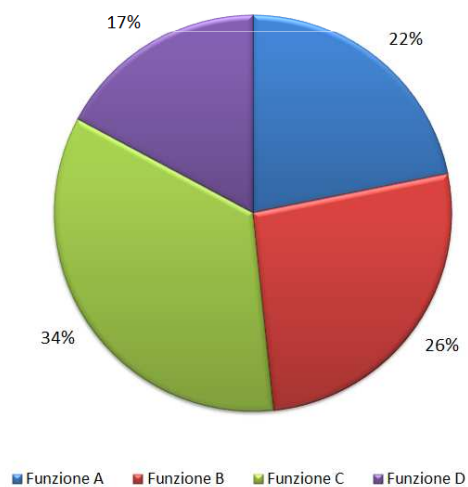


## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

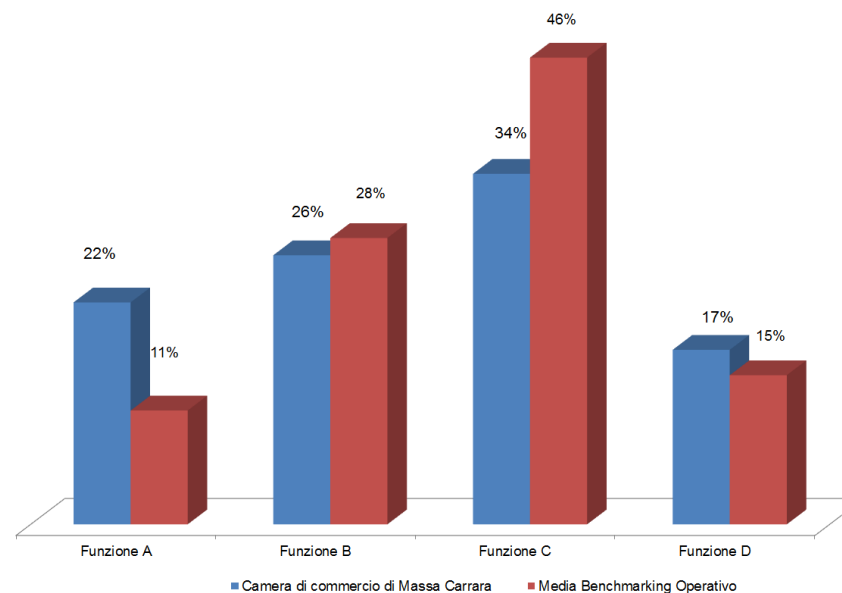
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali				
Funzione	CCIAA di Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	2010	2011	2010	2011
<b>Funzione A</b>	8%	22%	13%	11%
<b>Funzione B</b>	40%	26%	27%	28%
<b>Funzione C</b>	36%	34%	45%	46%
<b>Funzione D</b>	17%	17%	16%	15%



Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2011)



Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2011)

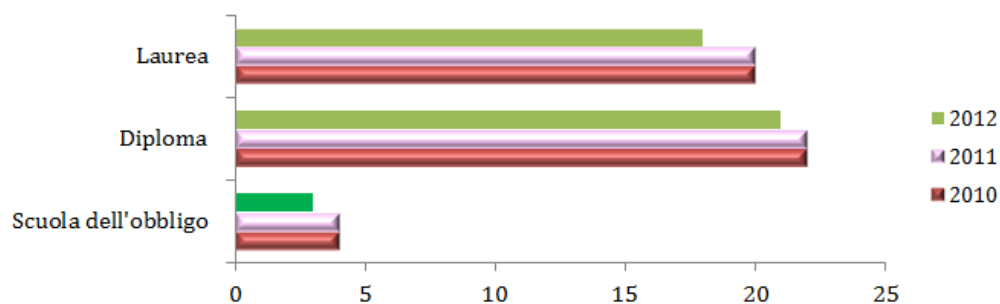


(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

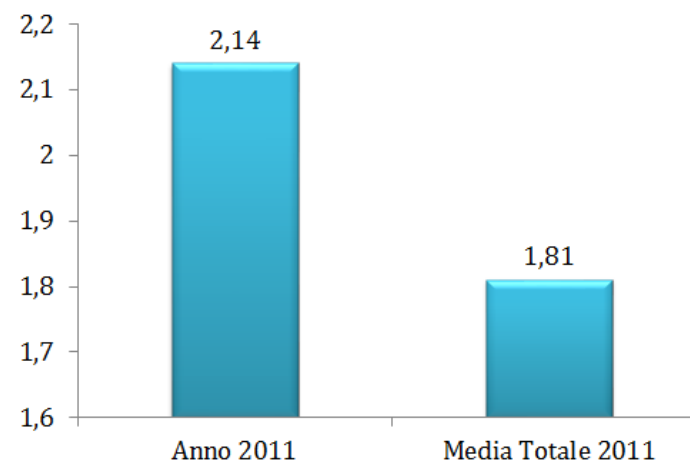
## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Titolo di Studio	2010	2011	2012
Scuola dell'obbligo	4	4	3
Diploma	22	22	21
Laurea	20	20	18
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>42</b>

Composizione del Personale per tipologia di studio (31-12)

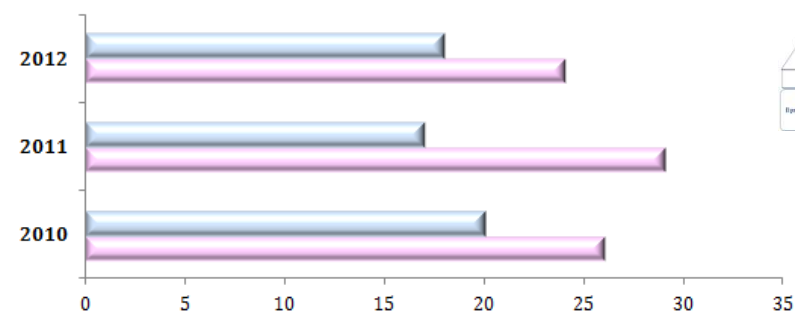


Totale Personale * 1000 / Imprese attive	
Anno 2011	2,14
Media Toscana 2011	1,81

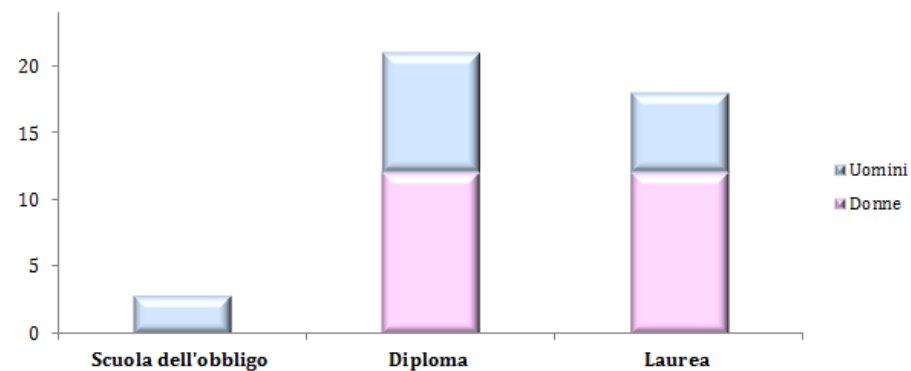


## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale per Sesso					
2010		2011		2012	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
26	20	29	17	24	18
<b>46</b>		<b>46</b>		<b>42</b>	

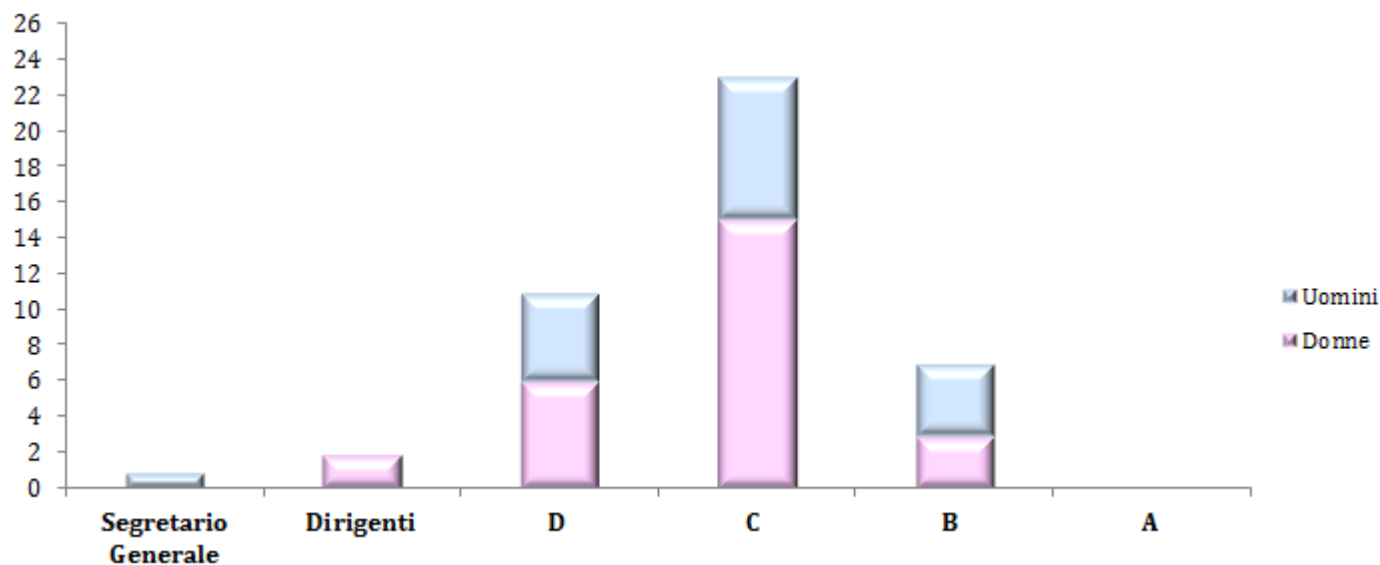


Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Tipologia di Studio	2010		2011		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	4	0	4	0	3
Diploma	13	9	13	9	12	9
Laurea	14	6	14	6	12	6
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>18</b>



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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2010		2011		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Segretario Generale</b>	0	1	0	1	0	1
<b>Dirigenti</b>	3	0	3	0	2	0
<b>D</b>	7	7	7	5	6	5
<b>C</b>	14	6	16	7	15	8
<b>B</b>	3	5	3	4	3	4
<b>A</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>18</b>



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

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale quota CCIAA al 31/12/2011	Capitale della società al 31/12/2011	% partecipazione al 31/12/2011	Valore contabile al 31/12/2011
Infrastrutture	<b>Società autostrade Ligure Toscana S.p.A.</b>	15.000,00	120.000.000,00	0,0125	56.762,53
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>Tecno Holding spa</b>	7.720,00	20.000.000,00	0,0386	83.973,32
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>Infocamere s.c.p.a.</b>	5.159,64	17.670.000,00	0,0292	15.564,04
Servizi di supporto alle imprese	<b>Internazionale Marmi e Macchine spa</b>	159.300,66	31.438.852,20	0,5067	153.279,98
Servizi dei centri per il benessere fisico	<b>Terme di Equi s.p.a.</b>	9.157,87	1.569.471,30	0,5835	9.158,07
Ricerche di mercato e consulenza gestionale	<b>Aeroporto di Luni spa</b>	22.207,52	396.117,15	5,6063	21.542,05
Servizi di supporto alle imprese	<b>Centro fiere Lunigiana s.p.a.</b>	6.194,81	572.005,00	1,0830	0,00
Infrastrutture	<b>Progetto Carrara spa</b>	24.864,90	57.160.686,00	0,0435	24.842,42
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>Borsa merci telematica scpa</b>	300,81	2.387.372,16	0,0126	148,22
Pubbliche relazioni e comunicazione	<b>ISNART scpa</b>	2.000,26	971.000,00	0,2060	2.059,44
Infrastrutture	<b>Tirreno Brennero srl</b>	17.764,90	386.782,00	4,5930	18.046,36
Altri servizi di sostegno alle imprese nca	<b>Gruppo di azione locale Sviluppo Lunigiana Leader società cooperativa</b>	9.999,00	55.000,00	18,1800	10.000,00
Attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; recupero dei materiali	<b>Mar s.r.l.</b>	11.744,33	46.977,32	25,0000	17.642,37
Collaudi ed analisi tecniche	<b>Agroquaità spa</b>	2.340,00	1.999.999,68	0,1170	2.110,96
Ricerca scientifica e sviluppo, indagini di mercato, consulenza imprenditoriale e amministrativo-gestionale	<b>Logistica Toscana scarl</b>	5.999,91	210.000,00	2,8571	4.746,90
Attività di organizzazioni associative	<b>Retecamere scarl</b>	909,90	900.000,00	0,1011	1.627,13
Attività per la tutela di beni di produzione controllata	<b>Marmo Artistico Carrara Società cooperativa consortile a r.l.</b>	3.000,00	7.000,00	42,8571	7.092,43
Altri servizi di sostegno alle imprese nca	<b>Agenzia energetica provincia di Massa Carrara srl</b>	323,00	10.000,00	3,2300	592,38
Istruzione universitaria e post-universitaria; accademie e conservatori	<b>Universitas Mercatorum Soc. Cons. a r.l.</b>	4.025,04	293.050,00	1,3735	7.683,46
Altre intermediazioni monetarie	<b>Banca di credito cooperativo apuana</b>	5.180,03	3.702.664,00	0,1399	4.617,96
Attività immobiliari	<b>UTC Immobiliare e Servizi Soc. Cons. a r.l.</b>	600,00	16.000,00	3,7500	1.094,92
Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici	<b>Tecnocamere s.c.p.a.</b>	215,28	1.170.000,00	0,0184	393,94
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>IC OUTSOURCING S.C.R.L.</b>	65,10	372.000,00	0,0175	147,00
Altre attività di supporto connesse ai trasporti	<b>Uniontrasporti Società Consortile a Responsabilità Limitata</b>	3.000,20	954.262,90	0,3144	3.000,00
Attività delle agenzie di fornitura di lavoro temporaneo (interinale)	<b>Jobcamere società a r.l.</b>	105,00	600.000,00	0,0175	23,10
Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale	<b>Mondimpresa scarl</b>	799,60	448.455,61	0,1783	800,00
Servizi relativi alla diffusione di norme tecniche e per la certificazione di qualità	<b>Dintec</b>	500,00	551.473,09	0,0907	500,00





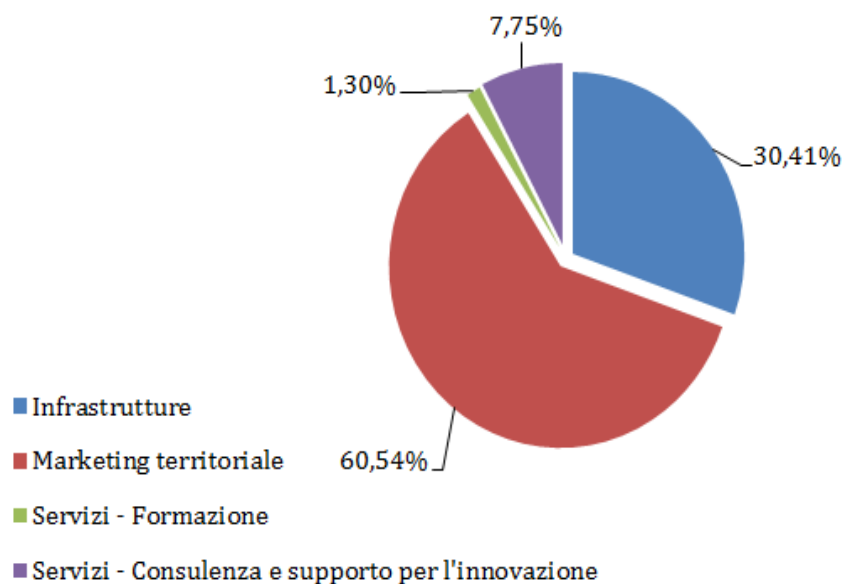
## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre - La politica delle partecipazioni

### Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2010

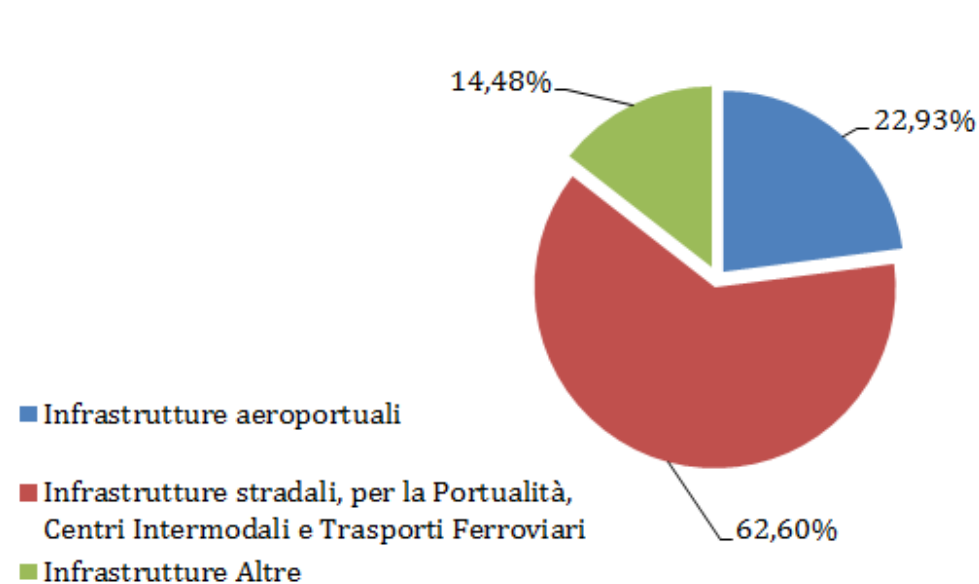
	V.Nominale	V.Contabile
<b>Infrastrutture</b>	<b>96.858</b>	<b>213.062</b>
Infrastrutture aeroportuali	22.208	21.542
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	60.630	102.651
Infrastrutture Altre	14.021	88.868
<b>Marketing territoriale</b>	<b>192.792</b>	<b>184.501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



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 31.12.2010)*	Dipendenti (al 31.12.2011)*	Valore medio contribuito (ultimo triennio)
<b>ISR</b>	7,4	10	€ 150.000
	* personale espresso in unità equivalenti		



Indicatori Azienda Speciale	CCIAA_Massa Carrara	
	Isr_2011	Media_2011
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	77%	67%
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA / Ricavi ordinari	38%	26%
Costi di struttura / Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA	0,7	1,08

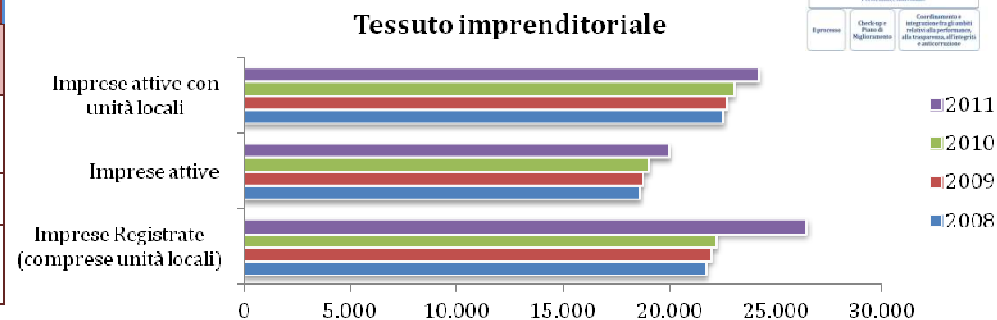
Indicatori Azienda Speciale	CCIAA_Massa Carrara	
	Isr_2011	Media_2011
Disavanzo_Avanzo Economico d'esercizio/ Proventi Totali	21%	1%
(Attivo Circolante - Passivo a breve) / Passivo a breve	1,36	1,82
Patrimonio Netto / Passivo Totale (Passivo + Patrimonio Netto)	30%	22%

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

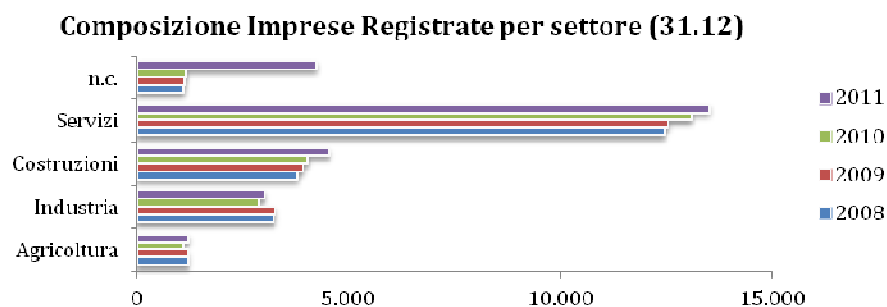
## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Massa Carrara				
	2009	2010	2011	2012
Imprese Registrate (comprese unità locali)	22.008	22.229	26.475	27.104
Imprese attive	18.780	19.034	20.009	19.177
Imprese attive con unità locali	22.697	23.035	24.208	23.676



Imprese Registrate	2009	2010	2011	2012
Agricoltura	1.193	1.085	1.206	1.132
Industria	3.236	2.868	3.003	2.849
Costruzioni	3.914	4.028	4.528	4.042
Servizi	12.545	13.098	13.514	2.459
n.c.	1.120	1.150	4.224	1.188
<b>Massa Carrara</b>	<b>22.008</b>	<b>22.229</b>	<b>26.475</b>	<b>22.605</b>
<b>Regione Toscana</b>	<b>414.421</b>	<b>417.543</b>	<b>418.919</b>	<b>416.154</b>
<b>Italia</b>	<b>6.085.105</b>	<b>6.115.323</b>	<b>6.134.117</b>	<b>6.093.158</b>



## 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 2013-2015

### Il quadro Economico

L'anno 2012 doveva essere l'anno del rilancio produttivo e invece sembra ancora una volta mostrarsi come un periodo di transizione, contraddistinto dalla ricerca degli strumenti per l'uscita da una situazione di criticità che ha colpito pesantemente il tessuto produttivo locale ed in particolare l'aspetto occupazionale. Alla luce di queste preliminari considerazioni presentiamo alcuni dati ad oggi disponibili, come l'andamento della dinamica delle imprese del territorio, l'evoluzione dell'interscambio commerciale, la congiuntura delle imprese manifatturiere e commerciali e un'indagine specifica sulle aspettative degli operatori.

Per quanto concerne le imprese osserviamo, innanzitutto, che il primo trimestre del 2012 si chiude con un dato non soddisfacente: una riduzione del numero delle imprese rispetto alla fine dell'anno 2011 a causa delle 624 cancellazioni a fronte delle 505 iscrizioni. Inoltre quasi tutti i comparti mostrano variazioni negative e le più marcate sono quelle riferibili al Commercio, alle Costruzioni, alla Ristorazione ed alle attività Manifatturiere. La dinamica delle imprese mostra, pertanto, in questo scorcio d'anno, pesanti rallentamenti, mentre risultano soddisfacenti le tendenze dell'interscambio commerciale apuano.

In tal senso va evidenziata l'ottima performance dell'export locale nei primi mesi dell'anno +30% rispetto allo stesso periodo dell'anno 2011 a fronte di una diminuzione dell'import del -30,4%. Il comparto che ha trainato l'aumento dell'export è stato quello delle Macchine ed apparecchi meccanici mentre mostrano invece un lieve rallentamento le tendenze del Lapideo, sia di quello estratto al monte sia di quello lavorato. In sintesi l'importanza dell'export locale per l'economia di Massa-Carrara ci porta ad affermare che una delle chiavi dello sviluppo economico del territorio deve inevitabilmente passare da politiche sia di internazionalizzazione che d'innovazione; elementi imprescindibili per essere competitivi nei mercati mondiali.

Incide negativamente la produzione industriale che, nei primi tre mesi del 2012, è crollata del -8,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente toccando il punto più basso dell'ultimo decennio e in termini di fatturato la perdita locale è stata del -5,8% a fronte del -3,5% regionale. Il comparto più in crisi è continuato a restare anche in questo primo scorcio di 2012 quello della cantieristica e nautica che ha raggiunto picchi negativi davvero ragguardevoli e preoccupanti con un crollo sia della produzione del -40% che del fatturato del -16%. Gli altri settori in forte caduta sono stati la chimica, la metallurgia e la meccanica che hanno registrato una contrazione sia della produzione che del fatturato a differenza della lavorazione lapidea il cui buon andamento è dovuto alla buona tenuta della domanda estera che ha riportato il settore in terreno positivo. In generale, possiamo dire che anche i primi tre mesi del 2012 hanno segnato una dicotomia negli andamenti tra piccole e medio grandi imprese: le piccole hanno accusato un calo produttivo che si è tradotto in una perdita del giro d'affari, le medie e grandi, invece, hanno registrato un leggero segno più sulla produzione ed un incremento del fatturato anche se sono diminuite in numero.

Anche il settore commerciale ha registrato perdite, anche molto pesanti, e addirittura più negative rispetto a quelle degli ultimi mesi del 2011. Infatti nei primi tre mesi del 2012 le vendite correnti del commercio al dettaglio hanno segnato una riduzione del -6,5% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente. Il comparto più sofferente è quello del piccolo commercio, ed in special modo quello non alimentare. Desto preoccupazione anche il settore alimentare il cui calo è stato più circoscritto ma non di poco conto, visto che, notoriamente, i beni alimentari sono a domanda sostanzialmente anelastica, per cui teoricamente poco comprimibili.



### Il quadro Economico

Per quanto concerne l'andamento dei canali distributivi, da un lato, le unità di piccole-medie dimensioni hanno chiuso con una variazione fortemente negativa dall'altro le grandi imprese hanno registrato un lieve incremento del fatturato del +0,3%, contro una variazione regionale invece negativa del -1,6%. Si ricorda come negli ultimi tre mesi del 2011 tale segmento aveva chiuso a Massa-Carrara con una contrazione del -0,6%. Dunque, è ancora presto per dire se la GDO sia riuscita ad invertire la rotta, o il risultato positivo sia imputabile soprattutto all'hard discount, certamente però è innegabile che questa tipologia disponga di una serie di leve per rispondere alla crisi rispetto alle imprese meno dimensionate.

Infine presentiamo i risultati di un'indagine condotta, per il quarto anno consecutivo, dall'Istituto di Studi e Ricerche a marzo 2012 presso 1.500 piccole e medie imprese della Toscana, per conto di Unioncamere Toscana. Tale indagine era volta a stimare l'impatto della crisi economica sulle imprese della regione, i loro rapporti con il sistema creditizio e le azioni messe in campo per fronteggiare la difficile congiuntura. I settori interessati sono stati: agricoltura, sistema moda, meccanica, altro manifatturiero, edilizia, commercio, turismo, informatica e servizi avanzati alle imprese. Da questa rilevazione emerge innanzitutto come le aspettative per il 2012 volgano al peggioramento rispetto all'anno precedente in sede provinciale come in regione. Fatto 100 le imprese intervistate, solo 5 nella nostra provincia hanno dichiarato di prevedere un incremento di fatturato per il 2012, a fronte di 44 che invece si aspettano una riduzione. Si tratta del peggior clima di fiducia, dopo quello seguente alla scoppio della crisi dell'ottobre 2008, che si ripercuoterà sull'occupazione locale.

Le nostre imprese denunciano, in particolare, una netta contrazione della liquidità aziendale: il 53% delle imprese locali dichiara infatti di aver compresso ulteriormente i propri margini di guadagno nei primi mesi del 2012. Questo ha fatto sì che nel corso degli ultimi dodici mesi, crollasse la domanda di prestiti per la realizzazione delle attività di investimento (dal 52% all'attuale 8%), e, contemporaneamente, si rafforzassero le richieste di approvvigionamento per la gestione del circolante (dal 30% al 70%).

Tali difficoltà sono anche figlie di maggiori problematiche riscontrate nei rapporti con le banche: al di là, infatti, delle ragioni specifiche che hanno condotto alle richieste di finanziamento presso gli istituti bancari, le condizioni di accesso al credito sono fortemente peggiorate nel corso dell'ultimo anno e sembrano dovute in particolare, nella percezione degli imprenditori, ad un inasprimento della richiesta di maggiori garanzie, a forme di vero e proprio razionamento del credito e all'aumento del costo del denaro.

In conclusione, il quadro che emerge da questa indagine evidenzia un indebolimento delle piccole e medie imprese della provincia a resistere ad una nuova fase recessiva, sopraggiunta dopo l'estate 2011 e che, da molte parti, viene considerata abbastanza lunga, visto che se ne prevede l'uscita solo dopo la fine del 2013.

Questo nuovo indebolimento ciclico, accompagnato da un netto peggioramento delle condizioni di accesso al credito, ha inevitabilmente inciso sull'elaborazione di azioni adeguate ad affrontare un simile contesto, soprattutto da parte delle imprese che nel corso di questi ultimi mesi hanno visto ridurre pesantemente il loro giro d'affari.



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il sistema locale

La recente riforma degli Enti camerali ha accentuato il concetto di sistema per le Camere di Commercio facendolo assurgere da una connotazione fattuale, ad una concezione anche di tipo giuridico. Sistema oggi vuol dire molte cose più di prima, significa anche relazioni più formali, oltre che più intense, con i soggetti del mondo camerale. 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.





### Il sistema locale

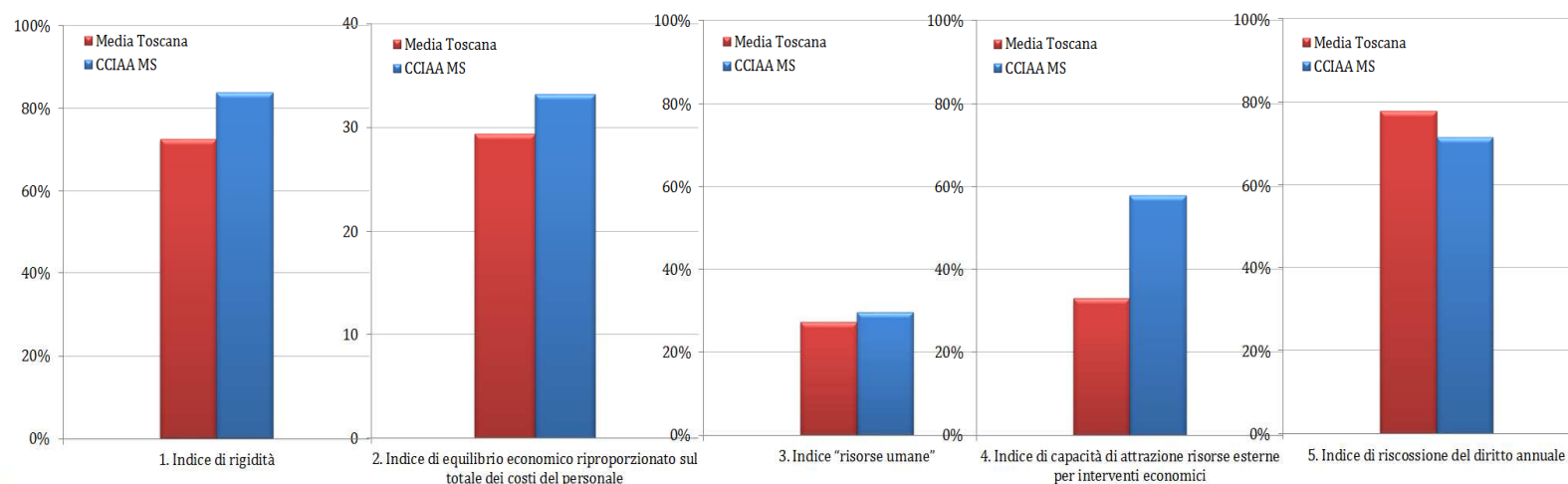
Si citano in maniera esemplificativa alcuni esempi che traducono nei fatti le indicazioni programmatiche dell'Ente:

- 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 2011	Media Toscana (*) 2011
<b>1. Indice di rigidità</b>	Oneri correnti – Interventi economici / Proventi Correnti	84%	72%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale) = (Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	33,21	29,34
<b>3. Indice “risorse umane”</b>	Costi del personale / Oneri Correnti	30%	27%
<b>4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici</b>	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	58%	33%
<b>5. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2010 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2010	72%	78%



(\*) 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



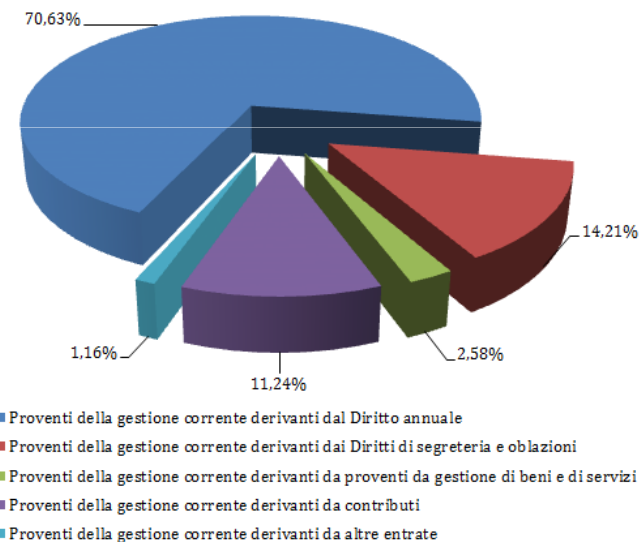
Indice	Composizione	2011	2010
<b>1. Margine di struttura</b>	<p><b>Patrimonio netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni</b></p> <p>Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell'Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo (= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti 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</p>	1,73	1,68
<b>2. Margine di tesoreria</b>	<p><b>Attivo Circolante/Passivo Circolante</b></p> <p>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.</p>	5,64	6,37
<b>3. Margine di struttura finanziaria a breve termine</b>	<p><b>Attivo circolante - passivo a breve/Passivo a breve</b></p> <p>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.</p>	4,64	5,37
<b>4. Solidità finanziaria</b>	<p><b>Patrimonio netto/Passivo totale</b></p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	77%	77%

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

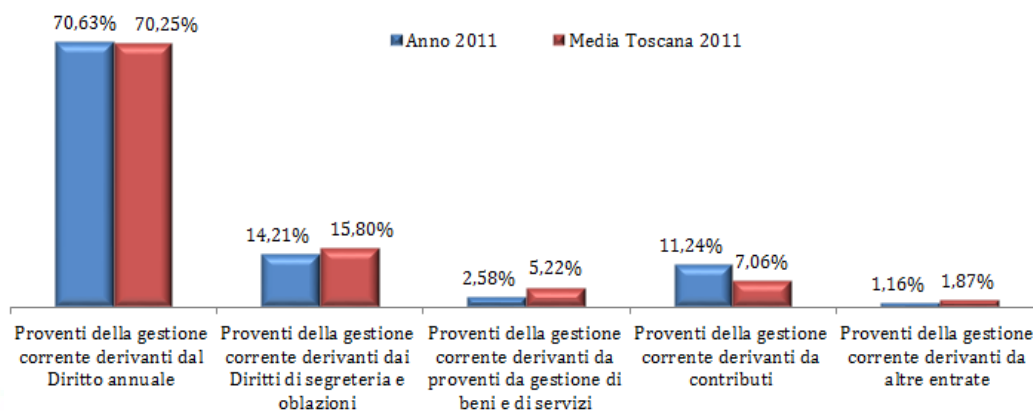
PROVENTI	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	2011	2010	2011	2010
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	70,63%	69,19%	70,25%	69,11%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	14,21%	14,86%	15,80%	15,92%
Proventi della gestione corrente 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)

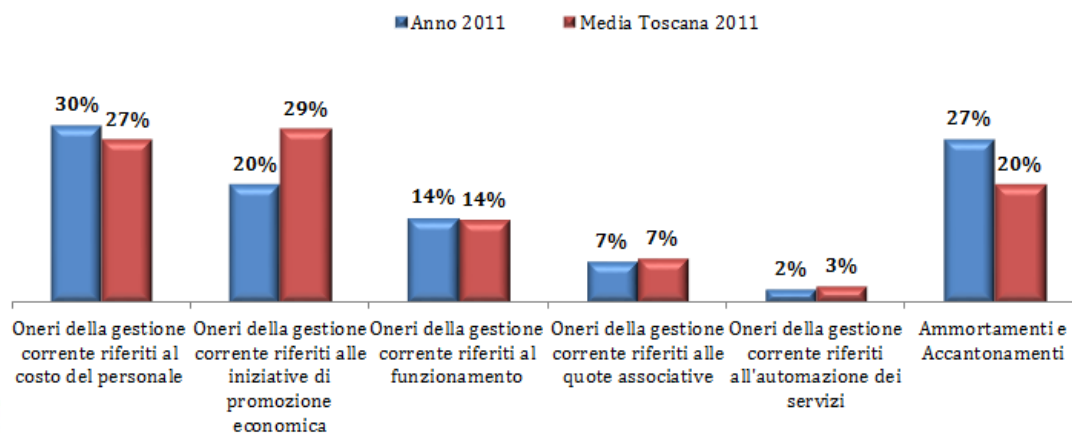


(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

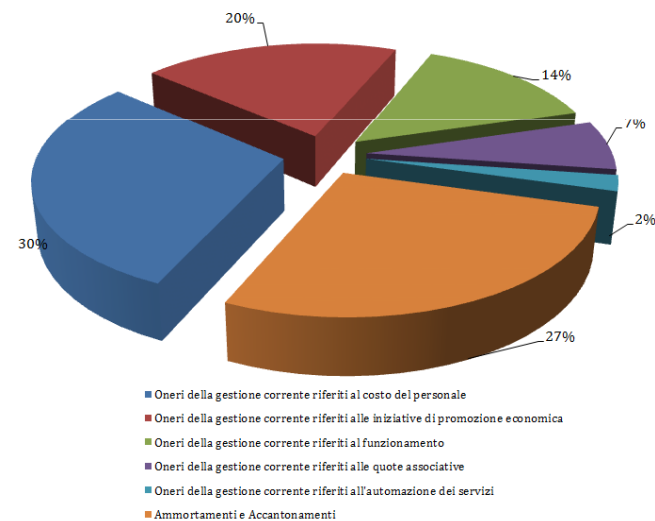
### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

ONERI	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana*	
	2011	2010	2011	2010
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	30%	30%	27%	29,08%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	20%	24%	29%	28,19%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	14%	15%	14%	14,36%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	7%	6%	7%	7,53%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	2%	2%	3%	2,67%
Ammortamenti e Accantonamenti	27%	23%	20%	18,16%

Composizione Oneri Gestione Corrente (Anno 2011)



Composizione Oneri Gestione Corrente (Anno 2011)

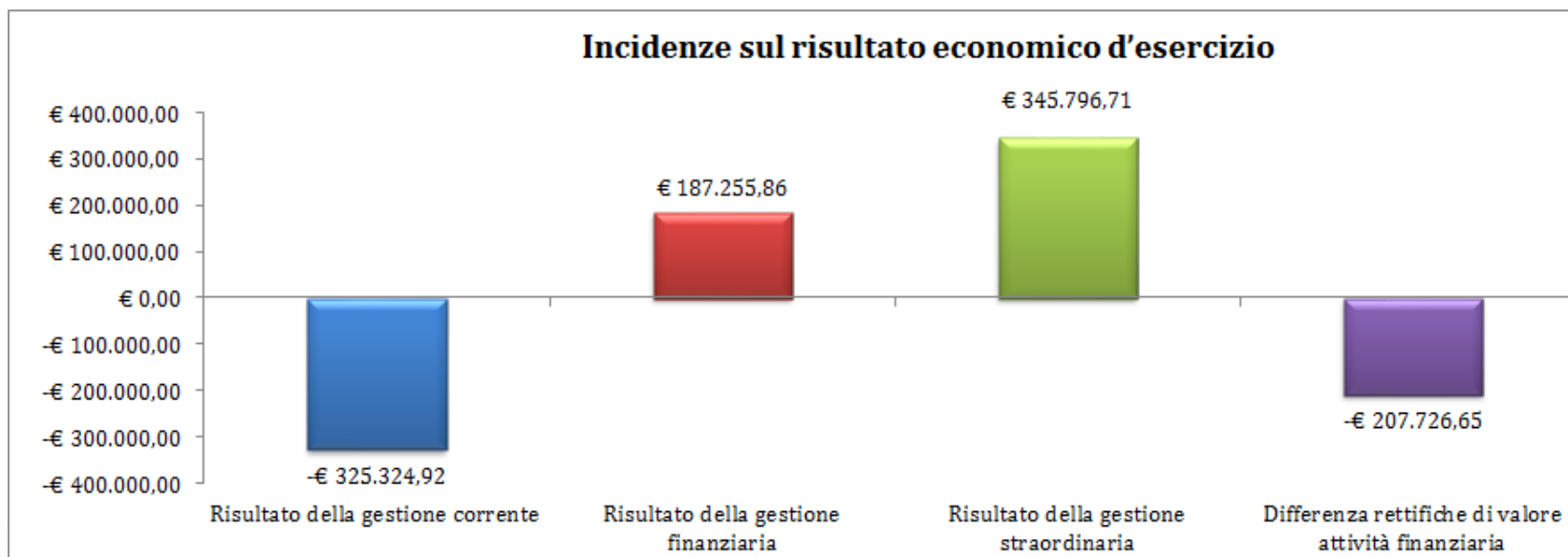


(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del Progetto Benchmarking operativo



### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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



## 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 di Massa Carrara (2011)	
	VA
<b>Valore della produzione</b>	<b>5.483.018,38</b>
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	3.446.713,31
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	985.371,64
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	859.810,74
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	178.754,02
<i>Variazione delle rimanenze</i>	12.368,67
<b>Costi di struttura</b>	<b>1.477.405,87</b>
<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>	1.079.312,52
<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>	398.093,35
<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>4.005.612,51</b>
<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
<b>+/- Saldo gestione accessoria</b>	<b>187.255,86</b>
<i>Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri)</i>	187.255,86
<i>Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)</i>	-
<b>+/- Saldo componenti straordinari</b>	<b>345.796,71</b>
<i>Ricavi straordinari</i>	365.432,02
<i>Costi straordinari</i>	19.635,31
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>4.538.665,08</b>

### 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

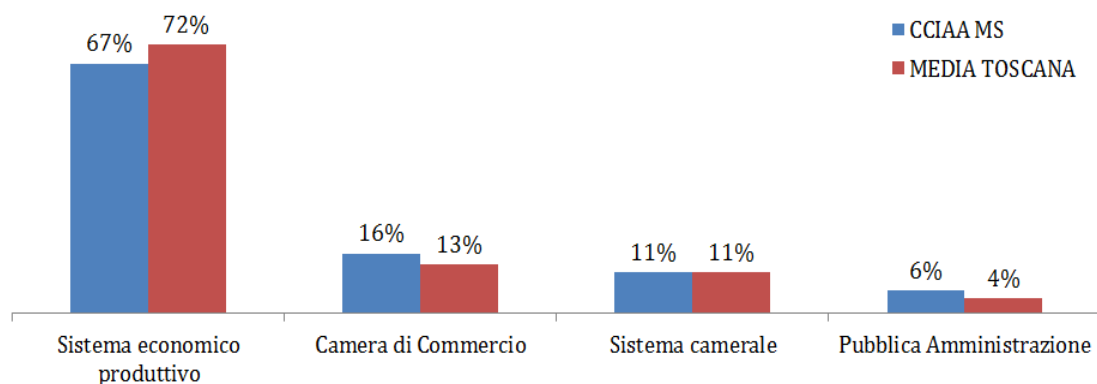
Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA di Massa Carrara (2011)	
	VA
<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>3.036.418,03</b>
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	619.046,80
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	360.209,36
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	2.057.161,87
<b>Camera di Commercio</b>	<b>741.376,87</b>
<b>Sistema camerale</b>	<b>492.576,21</b>
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>268.293,97</b>
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>4.538.665,08</b>

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

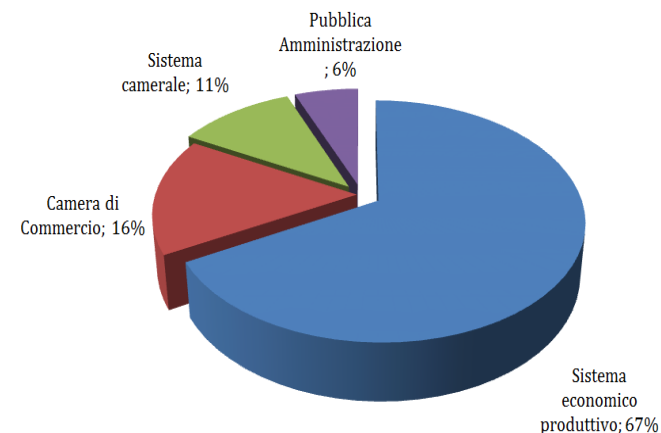
		CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
Distribuzione % VA agli Stakeholders		VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010
<b>Sistema economico produttivo</b>	Interventi ed attività a favore del <b>Sistema imprese</b> operante sul territorio regionale, che rappresenta il principale portatore d'interesse per il quale la CCIAA opera indipendentemente dal settore economico di attività, dalle dimensioni e dalla natura giuridica e dei <b>Consumatori-Cittadini</b> destinatari dell'attività di regolazione del mercato	67 %	79%	72 %	72%
<b>Camera di Commercio</b>	Autofinanziamento della CCIAA per Interventi a Medio-Lungo termine, questa categoria costituisce una sorta di salvadanaio per la CCIAA. Con tale dizione si indica in modo generico il volume di finanziamenti che in futuro potranno essere destinati ai portatori di interesse attraverso interventi temporalmente differiti della CCIAA. In questa categoria sono, in altre parole, quantificate le risorse destinate alla realizzazione di interventi da attuarsi nel medio termine, previsti nei programmi pluriennali delle strutture camerali.	16 %	4%	13 %	13%
<b>Sistema camerale</b>	quote associative inerenti al Sistema Camerale	11 %	11%	11 %	11%
<b>Pubblica Amministrazione</b>	impegni nei confronti della PA per esercizio funzioni	6 %	6%	4 %	4%



Distribuzione % VA agli Stakeholders



Distribuzione % VA agli Stakeholders



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

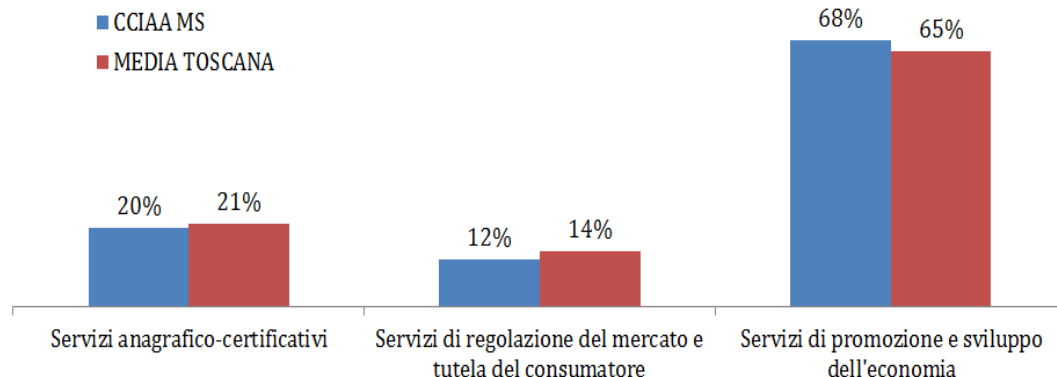


### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

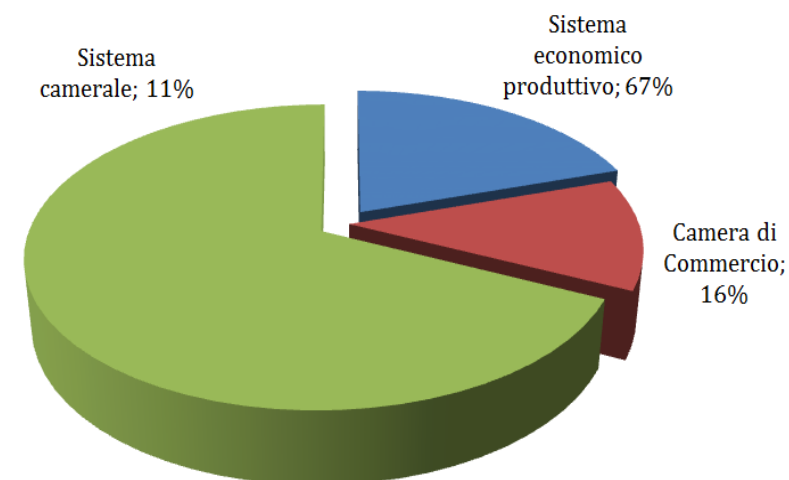
Distribuzione % VA al Sistema Economico Produttivo	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2011	VA al 31/12/2010
Servizi anagrafico-certificativi	20%	20%	21%	25%
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	12%	14%	14%	12%
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	68%	67%	65%	63%



Distribuzione % VA al Sistema economico produttivo



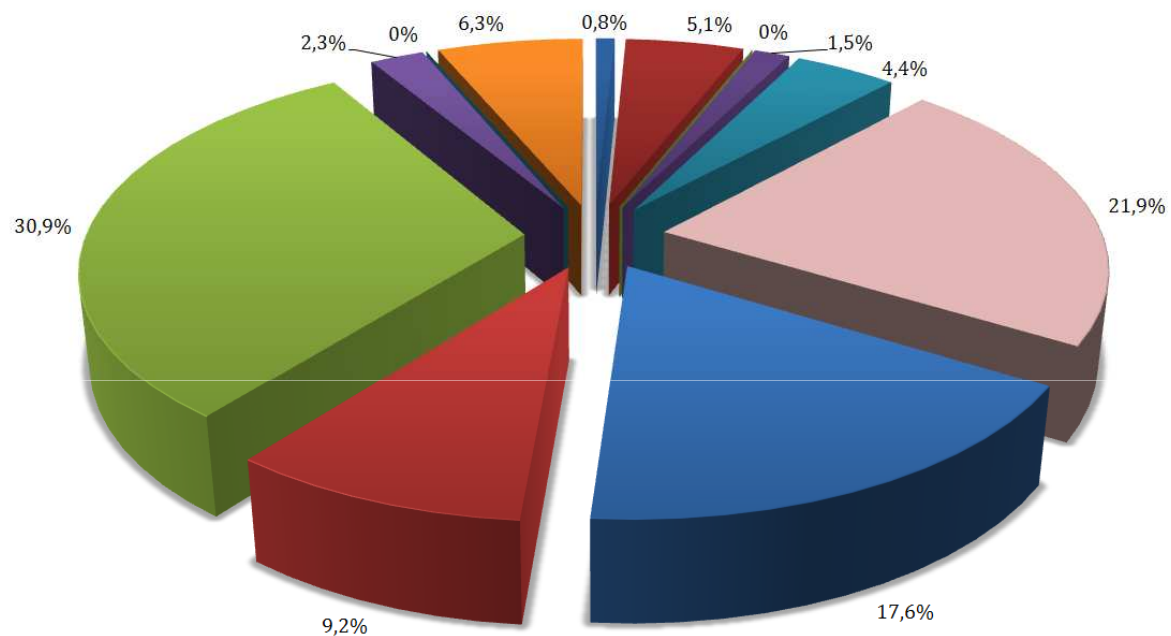
Distribuzione % VA al Sistema economico produttivo



(\*) 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

Distribuzione risorse economiche tra settori di intervento (Anno 2011)

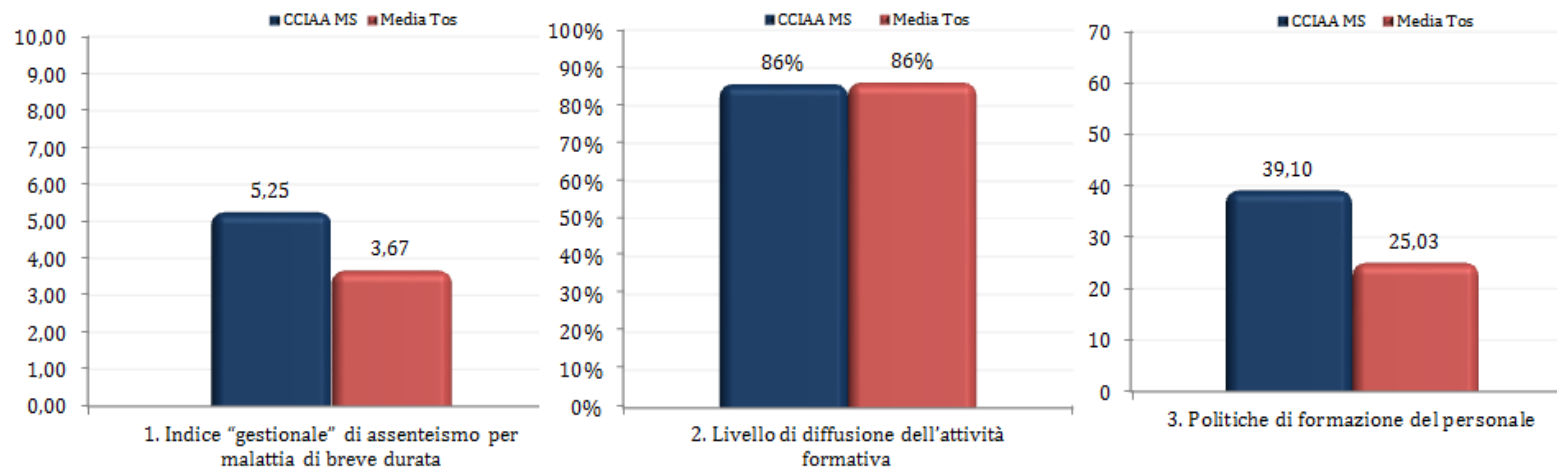


- Agroalimentare
- Finanza e credito
- Innovazione tecnologica e qualità
- Sviluppo nuove imprese e imprenditoria femminile
- Alternanza scuola/lavoro
- Internazionalizzazione
- Ricerche e documentazioni
- Formazione professionale e manageriale
- Turismo
- Regolazione del mercato
- Infrastrutture
- Altre iniziative promozionali



## 3.2.1 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

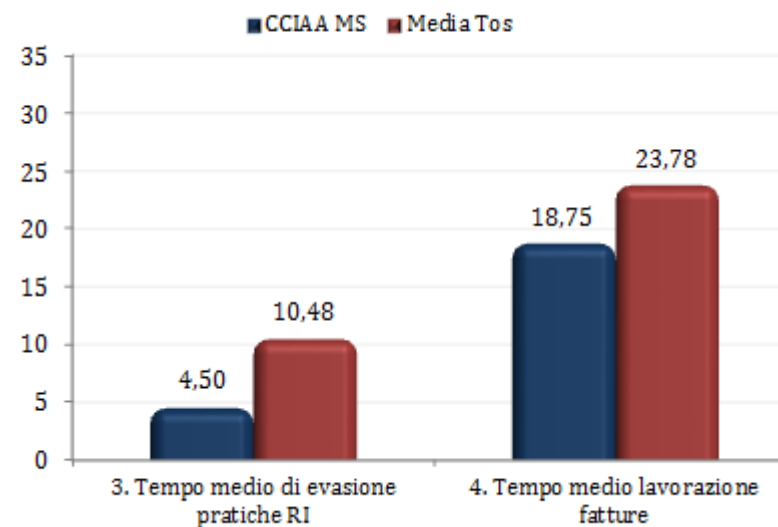
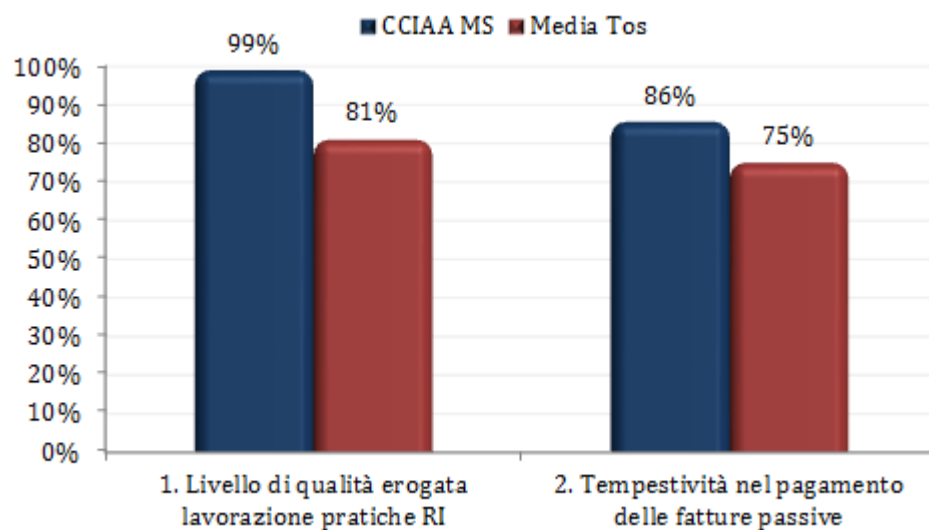
Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2011	Media Toscana (*) 2011
<b>1. Indice “gestionale” di assenteismo complessivo</b>	Assenteismo del personale assunto a tempo indeterminato: Giorni medi di assenza del personale assunto a tempo indeterminato (Anno 2011)	5,25	3,67
<b>2. Livello di diffusione dell’attività formativa</b>	Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	86 %	86 %
<b>3. Politiche di formazione del personale</b>	Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	39,10	25,03



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

### 3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi

Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2011	Media Toscana (*) 2011
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99 %	81 %
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	86 %	75 %
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	4,50	10,48
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	18,75	23,78



## 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 Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

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



## 4.1 – L’Albero della Performance

La CCIAA 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.



## 4.1.1 – 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio elemento centrale dell'azione della Camera;</li> <li>• Iniziative in sinergia, purchè rispondenti alle necessità delle imprese;</li> <li>• Maggiori iniziative dirette;</li> <li>• Riferimento alle azioni del PASL;</li> <li>• Produttivo e terziario insieme;</li> <li>• Sforzo peculiare per il lapideo;</li> <li>• Massimo dei consensi possibili per il porto turistico;</li> <li>• Favorire partecipazione di imprese a fiere all'estero</li> </ul>

2 - PRODUZIONE DI CONOSCENZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategia consolidata, ma da affinare;</li> <li>• Maggiore impegno dell'Istituto Studi e Ricerche per indagini previsionali e per elaborazione nuovi progetti;</li> <li>• Consolidamento della collaborazione con gli Enti Locali e miglioramento dei rapporti con le Associazioni di Categoria;</li> <li>• Ampliamento dell'attività oltre i temi da tempo trattati.</li> </ul>

3 - AZIONI DI SISTEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferma del metodo;</li> <li>• Particolare attenzione ai fondi di perequazione;</li> <li>• Il credito come strumento in favore delle imprese;</li> <li>• Nuovo impegno per l'innovazione tecnologica;</li> <li>• Livello regionale e quindi rapporti con la Regione da valorizzare meglio</li> </ul>



## 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.

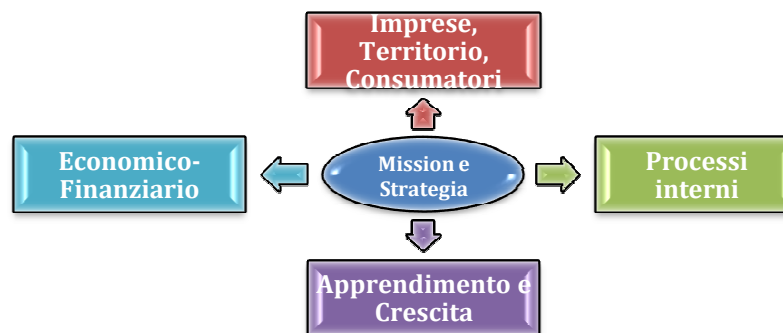
Le stesse, si presentano come gli ambiti sui quali orientare l'azione camerale nel rispetto della multidimensionalità della stessa. Le prospettive, di seguito descritte, inoltre forniscono la base di articolazione della mappa strategica di seguito proposta.

**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.

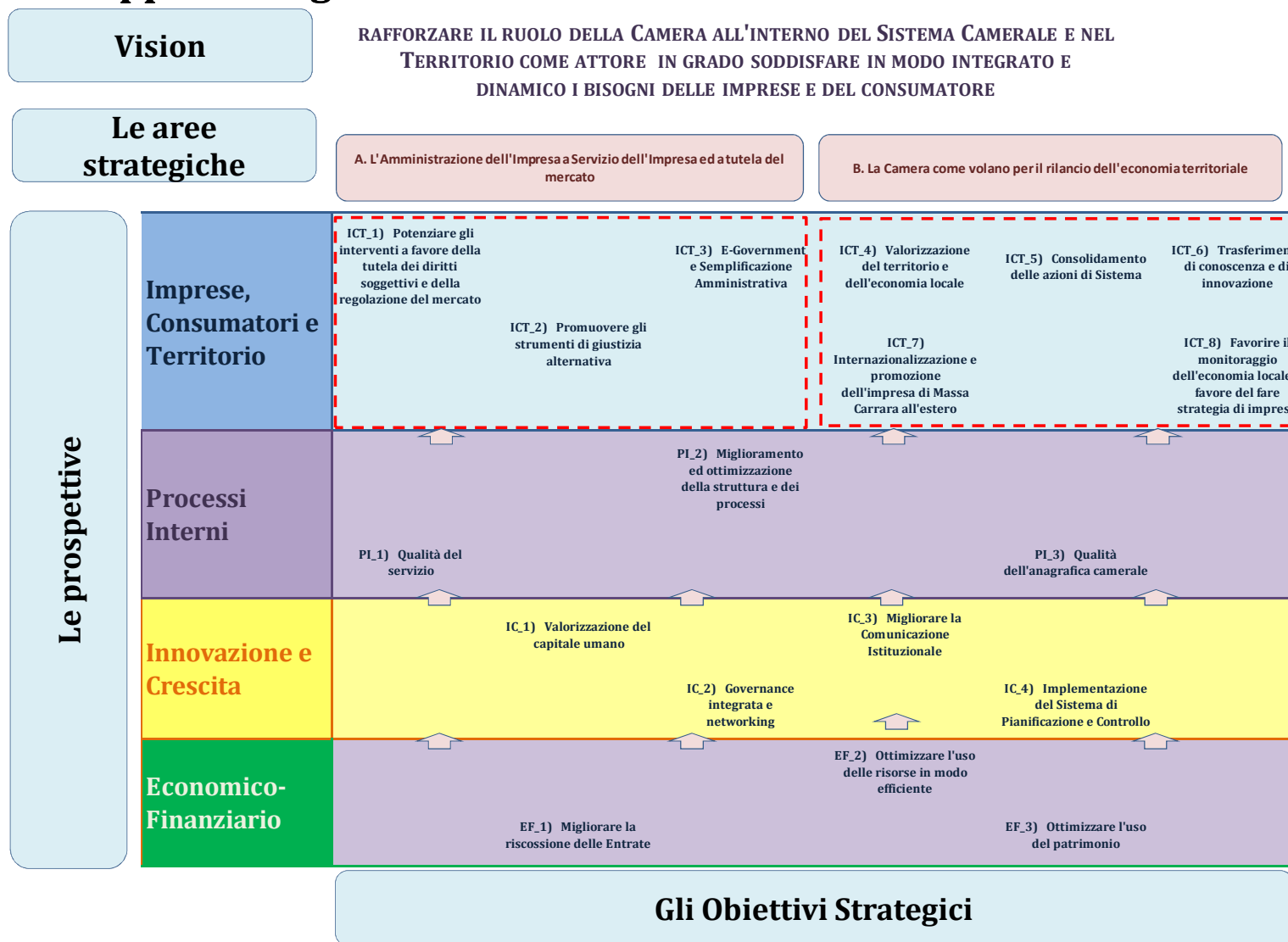
La Mappa Strategica della CCIAA di Massa Carrara, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2012, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche 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 2013 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 2013-2015

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la Camera di Commercio provvede alla costruzione del cruscotto degli indicatori necessario per la misurazione della strategia.

Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici con valenza triennale si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro 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





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

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

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

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
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	0,91	≥ 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)	0,91	≥ 1	≥ 1	≥ 1
N° irregolarità riscontrate / n° verifiche metriche (metrico e metalli preziosi)	3%	< 5%	< 5%	< 5%

#### 02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
n° conciliazioni avviate (*1000) / n° imprese attive (dato bench)	29,44	30	40	50
n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	95%	80%	90%	90%

#### 03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
n° pratiche sospese RI / n° pratiche totale RI	44%	50%	45%	45%
n° pratiche evase entro 2 giorni / n° totale pratiche	76%	> 80%	> 80%	> 80%
n° pratiche evase entro 5 giorni / n° totale pratiche	98%	98%	98%	98%
n° partecipanti medio agli incontri formativi ed informativi sui servizi anagrafici	54	50	50	50

### B. La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale

#### 04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno n / n-1	2,33	> 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	2	> 1	> 1	> 1
n° partecipanti alle iniziative volte alla promozione dell'imprenditoria femminile	30	10	10	10
n° imprese che partecipano all'iniziativa della CCIAA nell'ambito di Marmotec / n° imprese marmo del territorio che partecipano a Marmotec	34%			50%





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### 05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
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	75,00	60,00	70,00	75,00

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
n° studenti partecipanti alle attività di alternanza / n° totale studenti coinvolti	100%	80%	80%	80%
n° contatti anno Sportello Nuove Imprese	86	60	60	60
n° partecipanti attività formativa anno 2011 / n° partecipanti attività formativa anno 2010	2,22	≥ 1,1	> 1,1	> 1,1
n° argomenti mai trattati nell'attività di Alta formazione	12	3	3	3
n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x / n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x-1		> 1	> 1	> 1

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

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
n° operatori partecipanti alle iniziative promozione estero	50	60	70	70
n° partecipanti per seminario per internazionalizzazione	23,17	20	20	20
n° soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA / n° soggetto che rispondono alla valutazione dell'Outcome	80%	70%	70%	70%
n° soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi / totale soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	20%	5%	5%	5%
Quota partecipazione media per partecipante	150	< 200	< 200	< 200

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

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Livello di soddisfazione indagini ISR	> Buono	> Buono	> Buono	> Buono
n° nuovi settori oggetto di CATI / n° settori oggetto di CATI	30%	20%	20%	20%
n° download ricerche e statistiche ISR anno x / n° download ricerche e statistiche ISR anno x - 1	> 1	> 1	> 1	> 1





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

Processi Interni				
<b>09) Qualità del servizio</b>				
Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
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	50%	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	83%	85%	85%
<b>10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>				
Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
n° Comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni effettuate verso soggetti dotati di PEC	100%	80%	80%	100%
n° task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	5	3	3	3
<b>11 - Qualità dell'anagrafica camerale</b>				
Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2012 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2012	73%	74%	75%	75%
<b>Innovazione e Crescita</b>				
<b>12) Valorizzazione del capitale umano</b>				
Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Livello di soddisfazione interna (benessere) anno x / Livello di soddisfazione interna (benessere) anno x-1	0	> 1	> 1	> 1
N° medio di ore di formazione media procapite	30	> 19	> 20	> 20
n° dipendenti dell'Area coinvolti nelle giornate lavaorative in prestito (entrate ed uscita) / n° dipendenti dell'Area	5%	15%	20%	20%
n° giorni di assenza procapite (dato bench)	67%	< 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	93%	80%	80%	80%
<b>13) Governance integrata e networking</b>				
Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
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%





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### 14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
n° accessi al sito internet anno x / n° accessi al sito internet anno x-1	4,39	> 1	> 1	> 1
n° accessi sezione trasparenza anno x / n° accessi sezione trasparenza anno x-1	4,64	> 1	> 1	> 1
n° soggetto che esprimono un livello di soddisfazione sulla newsletter almeno pari a Buono / n° questionari pervenuti	83%	75%	75%	75%
n° soggetto che esprimono un livello di soddisfazione sul sito web almeno pari a Buono / n° questionari pervenuti	83%	70%	70%	70%
n° presenze mezzi stampa anno x / n° presenze mezzi stampa anno x-1	2,50	> 1	> 1	> 1

### 15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Livello check-up anno x / Livello check-up anno x - 1	1,13	1,05	1,1	1,1
GG intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	15	20	20	20
n° di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni) / n° obiettivi	6%	10%	10%	10%
Livello medio di performance dell'Ente	nd	80%	80%	80%

### Economico-Finanziario

### 16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Diritto Annuale riscosso / Diritto Annuale dovuto	73,0%	74%	75%	75%
Finanziamenti da terzi (escluso Fdo Perequazione) / Totale Proventi	0	> 12%	> 14%	> 14%
Sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	0	≤ 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)	€ 205.940	> 1	> 1	> 1
Rendimento CATI (servizio ISR): Margine netto / Ricavi	30,0%	15%	16%	16%

### 17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

Indicatori	Stato 2012	2013	2014	2015
Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA - Costi ISR		≥ 0	≥ 0	≥ 0
Spese postali anno n / Spese postali anno n-1	0,96	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Spese conciliazione anno n / Spese conciliazione anno n-1	0,81	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x / Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x-1		≤ 1	≤ 1	≤ 1
Quote associative anno x / Quote associative anno x-1		≤ 1	≤ 1	≤ 1
Spese energia elettrica anno x / Spese energia elettrica anno x-1	0,89	< 0,85	< 0,85	< 0,85
Spese di funzionamento anno x / Spese di funzionamento anno x-1	0,89	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Fondo produttività individuale anno x / 2010	0,93	≤ 1	≤ 1	≤ 1



#### NOTE:

Indicatori non riproposti a seguito di aggiornamento (rolling) annuale per effetto dell'attività di feedback.

Ob. 09) Qualità del servizio: [n° utenti che hanno usufruito delle informazioni riguardo alla possibilità di rateizzare somme andate al ruolo]

18 - Ottimizzare l'uso del patrimonio: [n° edifici con pannelli fotovoltaici / n° edifici in essere]

Piano della Performance 2013-2015



### 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.





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



### Imprese, Consumatori e Territorio

#### 03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
3.1 - Potenziare i canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica	n° richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno n / n° richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno n-1 (dal secondo anno)	> 1	- Azioni di incentivazione alla dotazione di strumenti di firma digitale agli ufficiali levatori per invio elenchi protesti	-	Servizio Contabile, pianificazione e controllo di gestione

#### 05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
5.1 - Quote associative			Quote associative: Partecipazioni Camera: ISR, strada del vino, ecc., Biblioteca camerale, Sede operativa Università Mercatorum	€ 250.000,00	Servizio Contabile, pianificazione e controllo di gestione

### Processi Interni

#### 10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC	n° comunicazioni inviate tramite PEC / n° comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	100%	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	-	Trasversale
10.2 - Proseguire nel processo di dematerializzazione dei flussi	n° protocollo archiviati elettronicamente (entrata + uscita) / totale	95,00%	- 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
	Individuazione dell'ufficio pilota	30/04/2013			Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale
	Redazione proposta per avvio del percorso con ufficio pilota	31/12/2013			Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale

## 4.3 – Il cascading: Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

### Innovazione e Crescita

#### 12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
<b>12.1 Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità</b>	Piano formativo con lo studio di ulteriori modalità alternative di formazione	28-gen-13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi e valutazione piano formativo</li> <li>- Redazione piano formativo</li> <li>- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa</li> <li>- Sensibilizzazione impiego modalità alternativa</li> </ul>	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	n° attività formative realizzate / n° attività previste (secondo esigenza)	100%			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	n° ore di formazione in modalità alternativa / n° ore di formazione erogate	40%			Trasversale
<b>12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale</b>	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	> 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze</li> <li>- Impiego forma di lavoro in prestito</li> </ul>	-	Trasversale
<b>12.3 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale</b>	n° giornate in uscita	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze</li> <li>- Impiego forma di lavoro in prestito</li> </ul>	-	Trasversale
<b>12.4 - Promuovere interventi per favorire il benessere organizzativo, la motivazione delle Risorse Umane e le pari opportunità</b>	n° riunioni CUG realizzate / n° riunioni previste	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	Intervento consighiera pari opportunità	31.12.13			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	n° iniziative realizzate dal CUG / n° iniziative previste dal CUG	100%			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
<b>12.5 - Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse Umane</b>	Indagine People Satisfaction	30.06.13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio del benessere organizzativo</li> <li>- Realizzazione di politiche e di azioni per la valorizzazione del personale e l'incremento del benessere e le pari opportunità</li> </ul>	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	Redazione piano di miglioramento a seguito di indagine di people satisfaction	31.12.13			Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione

#### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
<b>13.1 - favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema</b>	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC</li> <li>- Partecipazione verso nuove iniziative</li> </ul>	€ 10.000,00	Trasversale



## 4.3 – Il cascading: Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

### 14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
14.1 Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	n° scadenze di aggiornamento rispettate / n°scadenze previste	100%	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	-	Trasversale

### 15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
15.1 -Promuovere e favorire una gestione orientata alla centralità della performance	n° Report BSC automatizzati	3	- Prosecuzione delle azioni volte alla piena implementazione del Ciclo della performance - Sviluppo operativo per la realizzazione delle economie organizzative e gestionali	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	data di consegna report CdG - Data di scadenza prevista dal progetto	-7			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	implementazione interventi organizzativi posti in essere a seguito dell'analisi sullo stato di salute CCIAA in ottica di benchmarking e del progetto di organizzazione snella	30.06.13			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Report di analisi degli effetti economici derivanti dalle scelte organizzative adottate in linea con il progetto di organizzazione snella	31.12.13			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
15.2 - Promuovere la piena accountability e trasparenza 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
	n° Report per rendicontazione esterna	1			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
15.3 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione - G.U. 265 del 13 novembre 2012	Predisposizione report illustrativo della normativa e quindi di competenza della Camera di Commercio e delle relative scadenze temporali	31.03.2013	- Collaborazione con il Segretario Generale per l'attuazione della normativa in argomento - Attivazione tavoli di lavoro	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Proposte di attivazione tavolo di lavoro	31.07.2013			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
15.4 Elaborazione metodologia "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera	Elaborazione schede da somministrare	30/06/2013	- Elaborazione metodologia Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schede - Monitoraggio e redazione report finale	-	Trasversale
	Report finale	31/12/2013			Trasversale





## 4.3 - Il cascading: Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

### Economico-Finanziario

#### 16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
16.1 Garantire la tempestività emissione ruoli	n° posizioni andate al ruolo per l'anno 2011 / n° soggetti individuati per il ruolo	100%	- Emissione del ruolo 2011 - Monitoraggio esecuzione	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Trasmissione Ruolo 2010	31.10.13			

#### 17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
17.1 Monitorare costantemente per contenere le spese di funzionamento	n° report di monitoraggio spese di funzionamento	4	- Individuazione di azioni specifiche per il contenimento delle spese di funzionamento - Monitoraggio costante spese di funzionamento	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
17.2 - La politica delle partecipazioni alla luce della liquidazione e privatizzazione di società pubbliche (legge 135/12)	Report con proposte alla Giunta Camerale che non si limiti ad analizzare le sole partecipazioni di cui alla Legge 135/2012, ma riguardi tutte le partecipazioni camerali	30.06.2013	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative al monitoraggio, alla preparazione degli atti, - Collaborazione con la Presidenza, la Giunta ed il Segretario generale al fine di procedere alla dismissione delle quote associative e delle partecipazioni di scarso interesse per la mission dell'Ente Camerale	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Predisposizione schema atti che dovessero essere adottati dalla Giunta o dal Segretario Generale	31.12.2013			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Invio lettere dismissioni a seguito controllo quote associative al 31 dicembre 2012 di non interesse per la mission dell'Ente Camerale	2			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
17.3 Miglioramento della pianificazione degli acquisti anche al fine del contenimento dei costi	Redazione di un report sulle possibili strategie individuate	30/04/2013	- Redazione report sulle strategie individuate - Monitoraggio dei benefici - Rendicontazione	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Report finale sulle strategie intraprese e sui benefici ottenuti	31/12/2013			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
17.4 Efficientamento gestione debiti e crediti	Redazione proposta piano di efficientamento in base alle risultante del consuntivo	30/06/2013	- Analisi dati consuntivi - Redazione piano di efficientamento - Redazione Report finale	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Redazione di un report finale sullo stato dei debiti e crediti	31/12/2013			Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione

#### 18) Ottimizzare l'uso del patrimonio

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
18.1 Dismissione di edificio camerale	Predisposizione atti che dovranno essere adottati dal Segretario Generale per la vendita dell'immobile	30.04.2013	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla preparazione degli atti, - Collaborazione con il Notaio e collaborazione con il Segretario generale al fine di procedere alla dismissione di edificio camerale	-	Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale
	Collaborazione con il Notaio al fine di realizzare le attività propedeutiche preparatorie in vista del pubblico incanto da tenersi presso lo studio notarile davanti al Segretario Generale	31.08.2013			Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale
	Elaborazione report attività svolta alla Giunta Camerale	31.12.2013			Servizio acquisti, patrimonio e gestione





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

### 03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
03.1 Erogare formazione ed informazione di elevato livello per migliorare la qualità delle pratiche presentate e dei servizi erogati	n° incontri formativi ed informativi mirati su COMUNICA	≥ 2	- Attività formativa per migliorare la qualità delle pratiche	-	Servizio Registro Imprese
03.2 Implementazione di azioni volte a migliorare la presentazione delle pratiche/denunce presso RI	Implementazione demo guidata mediante predisposizione di slide con power point sulla procedura di iscrizione/annotazione dei soggetti esercenti attività di agente rappresentante di commercio e di intermediazione immobiliare	30.06.13	- Coordinamento delle azioni per il miglioramento della qualità delle pratiche del RI - Realizzazioni di demo tutoriali	-	Registro Imprese

### 04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
04.1 Azioni volte a stimolare lo sviluppo del tutoraggio e della formazione in materia vitivinicola	N. incontri tecnici anche con il mondo associativo per lo sviluppo della formazione continua in materia vitivinicola	≥ 2	Implementazione di specifiche azioni svolte a stimolare lo sviluppo del tutoraggio e della formazione in materia vitivinicola Coinvolgimento del mondo associativo	€ 11.000,00	Servizio Albi Ruoli e Formazione
04.2 Consorzio di valorizzazione dell'olio apuo-lunigianese	N. incontri con associazioni di categoria ed operatori di filiera	≥ 2	Organizzazione di un percorso per la costituzione di un consorzio di valorizzazione dell'olio apuo-lunigianese Coordinamento incontri con le associazioni	€ 24.000,00	Servizio Albi Ruoli e Formazione
04.3 - Promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali	Predisposizione bandi e modulistica entro 30.03.13 / Totale bandi	100%	- 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.	€ 75.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
04.4 - Promuovere iniziative promozionali a favore dell'impresa femminile e dei settori emergenti (STAFF)	n° incontri realizzati con il Comitato Imprenditoria femminile	4			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	- Pubblicazione di un bando a sostegno delle imprese locali per la partecipazione a fiere in Italia - Espletamento delle procedure per l'assegnazione delle risorse - Realizzazione di iniziative finalizzate alla promozione dell'impreditoria femminile.	€ 55.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	Invio ai CCN di un questionario per la misurazione dei benefici derivanti dall'adesione ai progetti	30.08.13			Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
04.5 - 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)





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

### 04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
04.6 - 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	- Pubblicazione di un bando finalizzato a sostenere i progetti di animazione realizzati dai CCN - Epletamento procedure di assegnazione risorse - Realizzazione di iniziative per il sostegno di CCN	€ 50.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
04.7 - Favorire la partecipazione alle fiere all'estero (STAFF)	n° partecipanti a fiere all'estero anno x / n° partecipanti a fiere all'estero anno x-1	≥ 1	- Pubblicazione bando a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese locali - Organizzazione della partecipazione alle iniziative all'estero - Monitoraggio partecipanti	€ 30.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
04.8 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	1) Predisposizione bozza di bando e relativa modulistica; 2) Invio comunicazioni di avvio procedimento; 3) Istruttoria delle domande pervenute; 4) Richiesta CUP e redazione proposta di atto per la concessione/diniego del contributo; 5) Comunicazione contributo/esclusione domanda; 6) attività di controllo e verifica delle rendicontazioni con eventuale richiesta di integrazioni; 7) redazione bozza di atto di liquidazione per l'erogazione dei contributi.	€ 10.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
04.11 Azioni volte a contenere alcune delle spese meno incidenti sulla promozione dell'economia locale	Report che evidenzi l'adozione di criteri di selezione più restrittivi e più attinenti alla valorizzazione del territorio	prima dell'emissione del bando	- Definizione delle metodologie di sviluppo del progetto - Monitoraggio dei criteri di selezione per la valorizzazione del territorio	-	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)

### 05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
05.1 - Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione				€ 40.000,00	-

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
06.1 - Organizzazione eventi di eccellenza formativa per le imprese	n° seminari Alta Formazione anno x	≥ 3	- Organizzazione eventi formativi - Promozione, divulgazione - Monitoraggio delle azioni	€ 30.000,00	Servizio Albi Ruoli e Formazione
06.2 - Organizzazione attività formativa per tematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale	Attività formativa per tematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale	1	- Organizzazione attività formativa per tematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale - Promozione, divulgazione - Monitoraggio delle azioni	€ 35.000,00	Servizio Albi Ruoli e Formazione
06.5 - Bandi per percorsi formativi su tematiche specifiche	Redazione bando e modulistica	30.03.13	- 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.	€ 60.000,00	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



### Processi Interni

#### 09) Qualità del servizio

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
09.2 - Mantenimento dell'accreditamento	n° requisiti di non conformità	0,00	- Azioni specifiche per limitare eventuali non conformità in funzione del mantenimento dell'accreditamento	-	Servizio albi e ruoli e formazione

#### 10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC	n° comunicazioni inviate tramite PEC / n° comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	100%	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	-	Trasversale

#### 11 - Qualità dell'anagrafica camerale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
11.1 Migliorare la qualità dei dati anagrafici del Registro imprese	n imprese da modificare / n. imprese esaminate	100,00%	- Analisi dei mancati recapiti mailing diritto annuale - Avvio delle procedure di modifica	-	Servizio Registro imprese

### Innovazione e Crescita

#### 12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
12.1 Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	n° ore di formazione in modalità alternativa / n° ore di formazione erogate	40%	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	-	Trasversale
12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	> 3	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	-	Trasversale
12.3 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	n° giornate in uscita	3	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	-	Trasversale



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

### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
13.1 - 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	€ 55.000,00	Trasversale
13.2 - Attuazione di un percorso volto alla razionalizzazione dei servizi camerali nell'ottica dell'efficiamento della PA	redazione proposta operativa	30.06.2013	- Collaborazione con la Presidenza al fine di attuare le direttive della Giunta camerale	-	-
	report stato di attuazione del processo di razionalizzazione	31:12:13		-	-

### 14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
14.1 Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	n° scadenze di aggiornamento rispettate / n°scadenze previste	100%	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	-	Trasversale
14.2 Ottimizzazione nella gestione del sito web camerale al fine di garantire il tempestivo aggiornamento e la completezza delle informazioni.	Incontri con il personale	2	- Corso di aggiornamento al personale. - Invio periodico di richieste di eventuali aggiornamenti.	-	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)
	Corso di formazione	31/05/2013			
	n° solleciti per aggiornamento sito	4			
14.3 - Canale diretto CCIAA - Impresa	n° news letter camerali	8,00	- Rivisitazione del Sito e newsletter - Messaggi mirati alle imprese - Azioni di comunicazione rinnovo organi - Progetto Fondo Librario Repetti	€ 50.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali (staff)

### 15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
15.4 Elaborazione metodologia "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera	Elaborazione schede da somministrare	30/06/2013	- Elaborazione metodologia Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schede - Monitoraggio e redazione report finale	-	Trasversale
	Report finale	31/12/2013			



## 4.3 – Il cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione 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 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
<b>01.1 - Promozione e presidio per la cultura brevettuale per la tutela della concorrenza leale tra le imprese</b>	Seminario sulla proprietà industriale	31.12.13	- Diffusione di informazione e promozione della cultura brevettuale		Servizio Regolazione del mercato
	n° partecipanti al seminario sulla proprietà industriale	20			Servizio Regolazione del mercato
<b>01.2 - Completamento della procedura per la revisione della Raccolta provinciale degli usi con la Commissione Provinciale per la revisione degli usi</b>	n. riunioni della Commissione Provinciale per la revisione della raccolta degli usi	> 1	- Redazione della bozza del nuovo testo della Raccolta e del manifesto di chiusura delle operazioni di revisione - Approvazione del "Progetto" della nuova Raccolta e del manifesto da Parte della Commissione, approvazione del "Progetto" da parte della Giunta Camerale - Approvazione definitiva del nuovotesto della "Raccolta Provinciale degli Usi - revisione 2012 a valere dalla data di approvazione per il quinquennio 2013/2018		Servizio Regolazione del mercato
	approvazione del "Progetto" della nuova Raccolta	30/07/2013			Servizio Regolazione del mercato
	approvazione della nuova Raccolta	30/09/2013			Servizio Regolazione del mercato
	organizzazione evento di presentazione della nuova raccolta	31/12/2013			Servizio Regolazione del mercato
	n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono circa la raccolta usi / n° partecipanti evento raccolta usi	70%			Servizio Regolazione del mercato
<b>01.3 - Proseguire nel costante potenziamento dell'attività ispettiva e di vigilanza</b>	strumenti verificati / strumenti presenti nella provincia	78%	- Controllo regolarità misurazione e prevenzione frode nelle vendite di carburante. Stazioni di servizio che effettuano rifornimenti in condizioni di prepagamento (PRE-PAY) - Controllo regolarità misurazione e prevenzione frode nelle vendite di carburante. Stazioni di servizio che effettuano rifornimenti in condizioni di postpagamento (POST-PAY) - Controllo correttezza degli scambi e sicurezza trasporto nel settore del materiale lapideo - Controllo sul rispetto della vendita a peso al netto della tara - Controllo sul rispetto della normativa sulla limitazione delle emissioni di anidride carbonica - Controllo sulla sicurezza prodotti immessi nel mercato		Servizio Regolazione del mercato
	N.ro strumenti verificati nel corso dell'anno 2012 / Ispettori ed assistenti dedicati a tale attività espressi in unità equivalenti [indicatore benchmarking 2011, CCIAA MS: 918, media toscana: 1.126, stato 2012: 1.024]	> 1.024			Servizio Regolazione del mercato
	n° stazioni di servizio dotati di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo	15			Servizio Regolazione del mercato
	stazioni di servizio dotati di apparecchiature di postpagamento sottoposte a controllo	10			Servizio Regolazione del mercato
	n° impianti di pesatura industriale pubblica sottoposti a controllo	5			Servizio Regolazione del mercato
	n° esercizi commerciali sottoposti a controllo	20			Servizio Regolazione del mercato
	n° rivenditori autoveicoli sottoposti a controllo CO2	5			Servizio Regolazione del mercato
	n° rivenditori di giocattoli sottoposti a controllo	5			Servizio Regolazione del mercato





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

### 02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
02.1 - 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	Report di sintesi sulle esigenze formative degli iscritti agli elenchi camerale (mediazione, conciliazione, arbitrato) a seguito di contatti telefonici	30/06/2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatti telefonici per la verifica presso i professionisti iscritti alle liste dei mediatori e degli arbitri ed individuazione dei percorsi formativi ad hoc</li> <li>- Attività formative ed informative in materia di giustizia alternativa</li> <li>- Organizzazione e realizzazione dell'evento settimana nazionale dei servizi di conciliazione delle Camere di Commercio</li> </ul>	€ 55.000,00	Servizio Regolazione del mercato
	n° soggetti coinvolti medio per evento formativo in materia di giustizia alternativa	20			Servizio Regolazione del mercato
	n° attività formative ed informative in materia di giustizia alternativa da realizzarsi in base anche al report sulle esigenze formative	≥ 2			Servizio Regolazione del mercato

### 03) E-Government e Semplificazione Amministrativa

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
03.1 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 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
04.1 - Accordo di programma con il Comune di Carrara per la valorizzazione del marmo			- Erogazione di risorse previste a Budget sostegno al lapideo	€ 10.000,00	-

### 05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
05.1 - Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2011-2012	31.12.13	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione.	€ 300.000,00	Servizio AAGG e promozione
	n° progetti Fondo perequazione 2011-2012 conclusi nei tempi / n° progetti fondo perequazione 2011-2012	100%			
	n° progetti Fondo rendicontati nei termini / n° progetti ammessi al Fondo di perequazione	100%			

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
06.1 - Favorire la creazione di nuove imprese e la diffusione della cultura di impresa tramite i servizi dello "Sportello Nuove Imprese" camerale	n. corsi di aggiornamento partecipati dai referenti SNI / n° corsi di aggiornamento previsti	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione dell'accesso ai servizi dello SNI e dei servizi on-line</li> <li>- Monitoraggio dell'accesso ai servizi dello SNI e dei servizi on-line</li> <li>- Aggiornamento costante dei referenti dello SNI</li> </ul>	-	Servizio AAGG e promozione
06.2 - Promozione dei percorsi in alternanza Scuola lavoro e della cultura di impresa nel mondo scolastico	n. istituti coinvolti	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività di sensibilizzazione presso gli IIS provinciali per favorire la partecipazioni ai progetti sull'ASL promossi dalla Camera</li> <li>- Organizzazione percorsi in ASL</li> <li>- Organizzazione "Giornata dell'ASL"</li> </ul>	€ 70.000,00	Servizio AAGG e promozione
	n. mesi intercorrenti dalla conclusione delle attività e l'organizzazione della manifestazione finale	3			



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

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
07.1 - 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	90%	- 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 - Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti - Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate ex-post - Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate	€ 85.000,00	Servizio AAGG e promozione
	Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione / Risorse previste a Budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione	10%			Servizio AAGG e promozione
	n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction ex-post	70%			Servizio AAGG e promozione
	Report di monitoraggio sulla soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction) ex post	31.12.13			Servizio AAGG e promozione
	n. iniziative organizzate	5			Servizio AAGG e promozione
07.2 - 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 - Consolidamento 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
	n. quesiti SPRINT evasi / n° quesiti pervenuti	98%			Servizio AAGG e promozione
	n. corsi di aggiornamento partecipati dai referenti SPRINT / Totale corsi previsti	70%			Servizio AAGG e promozione
07.3 Consolidamento e potenziamento delle azioni volte ad innalzare la soglia degli interventi promozionali, soprattutto dal punto di vista qualitativo e quantitativo	N. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono / N. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	72%	- Organizzazione di attività promozionale - Monitoraggio delle attività svolte in termini di Qualità Percepita "customer Satisfaction"	-	Servizio AAGG e promozione

Processi Interni

09) Qualità del servizio

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
09.1 - Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedurali	n.atti (del. Giunta e Consiglio) pubblicati entro 2 gg. dal loro perfezionamento/n. totale di atti (del. Giunta e Consiglio)	80%	- Definizione delle azioni per il contenimento dei tempi procedurali deliberazioni di Giunta e Consiglio, determinazioni del Segretario Generale e dei Dirigenti; determinazioni Presidenziali.	-	Servizio AAGG e promozione
	n. determinazioni (Segr. Gen., Presidente e Dirigenti) pubblicati entro 2 gg. dal loro perfezionamento/n. totale determinazioni (80%).	80%			Servizio AAGG e promozione



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

### 10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
<b>10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC</b>	n° comunicazioni inviate tramite PEC / n° comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	100%	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	-	Trasversale
<b>10.2 - Progressivo smaltimento dell'attività sanzionatoria</b>	n° ordinanze emesse	250	- Progressivo smaltimento dei verbali di accertamento anni 2008/2009 con esame delle relative memorie	-	Servizio Regolazione del mercato
	n° ruoli ordinanze emesse e non pagate anno 2011	≥ 1	- Emissione ruolo esattoriale ordinanze anno 2011		Servizio Regolazione del mercato
<b>10.2 - Miglioramento della funzionalità del sistema di dematerializzazione dei flussi documentali LWA</b>	Incontro per l'individuazione dei margini di miglioramento	28.02.13	- Attività di verifica con la Società di sistema delle funzionalità del sistema - Rilevazione dei possibili margini di miglioramento - Attuazione degli interventi conseguenti - Incontro con Dirigenti, Capi uffici e Responsabile commerciale società sistema	-	Servizio AAGG e promozione
	Redazione di un report su possibili interventi	30/04/2013			Servizio AAGG e promozione
	N. contatti con società di servizio	≥ 3			Servizio AAGG e promozione
	N. migliorie apportate / N° migliorie individuate e possibili	80%			Servizio AAGG e promozione
	Redazione finale sulle migliorie apportate	31/12/2013			Servizio AAGG e promozione
<b>10.3 - Realizzazione di un apposito percorso formativo per l'utilizzo del programma informatico ConciliaCamera</b>	n° utenti formati / n° conciliatori iscritti al registro	1,00	- Ricerca tramite campione di professionisti interessati ad utilizzare il sistema informatico ConciliaCamera Percorso formativo ad hoc rivolto ai mediatori a disposizione dello Sportello di conciliazione camerale ed iscritti al Ministero della Giustizia - Revisione dell'albo degli arbitri	-	Servizio Regolazione del mercato
	Realizzazione di un report sull'utilizzo del programma ConciliaCamera	31/12/2013			Servizio Regolazione del mercato
	Report per la programmazione delle attività formative	30/06/2013			Servizio Regolazione del mercato
	Report sulla formazione effettuata e sulla pubblicizzazione dell'utilizzo del programma Concilia Camera	31/12/2013			Servizio Regolazione del mercato
	Attivazione e verifica della funzionalità del programma ConciliaCamera nei rapporti con i mediatori e messa a regime dello stesso	31/12/2013			Servizio Regolazione del mercato
	n° incontri con i mediatori per l'utilizzo di ConciliaCamera	> = 3			Servizio Regolazione del mercato
	n° comunicazioni inviate ai mediatori con ConciliaCamera / n° comunicazioni inviate ai mediatori	40%			Servizio Regolazione del mercato
<b>10.4 - Revisione dell'Albo degli Arbitri camerale</b>	n° nominativi revisionati / n° nominativi in elenco	100%	- Revisione dell'Albo degli Arbitri camerale - Ricorso esclusivo alle comunicazioni tramite PEC		Servizio Regolazione del mercato
<b>10.5 - Rinnovo della Governance camerale</b>	Report sull'attività di verifica dei dati relativi al sistema economico locale e conseguente ripartizione per i diversi settori economici dei componenti il Consiglio	31.07.13	- Predisposizione modulistica e materiale informativo da distribuire alle Associazioni. - Organizzazione di incontri con le organizzazioni interessate che vogliono presentare alla Camera la loro candidatura. - Gestione delle procedure per la determinazione della consistenza delle Organizzazioni imprenditoriali, sindacali e dei consumatori e successivi controlli.	-	Servizio AAGG e promozione
	Pubblicazione avvio procedure	30.08.2013			Servizio AAGG e promozione



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

### Innovazione e Crescita

#### 12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
12.1 Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	n° ore di formazione in modalità alternativa / n° ore di formazione erogate	40%	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	-	Trasversale
12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	> 3	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	-	Trasversale
12.3 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	n° giornate in uscita	3	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	-	Trasversale

#### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
13.1 - 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 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
14.1 Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	n° scadenze di aggiornamento rispettate / n°scadenze previste	100%	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	-	Trasversale
14.2 - Canale diretto CCIAA - Impresa	n° aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione / n° aziende catalogo import export	70%	- Mailing internazionalizzazione - Azioni di comunicazione rinnovo organi - Progetto Fondo Librario Repetti	€ 25.000,00	Servizio AAGG e promozione

#### 15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
15.1 Elaborazione metodologia "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera	Elaborazione schede da somministrare	30/06/2013	- Elaborazione metodologia Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schede - Monitoraggio e redazione report finale	-	Trasversale
	Report finale	31/12/2013			

### Economico-Finanziario

#### 16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
16.1 - Ottimizzazione della riscossione delle entrate	Tariffazione servizi recuperata / Tariffazione da recuperare	100%	- Prosecuzione delle azioni volte al recupero della tariffazione - Monitoraggio recupero tariffazione servizi metrici	-	Servizio Regolazione del mercato



## 4.3 – Il cascading: L'Azienda Speciale ISR

Imprese, Consumatori e Territorio

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2013	Azione	Interventi economici
Valorizzazione del servizio di apertura al pubblico della biblioteca	n° ore settimanali apertura al pubblico anno x / n° ore settimanali apertura al pubblico anno x - 1	> 1,5		-
Aggiornamento del patrimonio bibliotecario	n° volumi acquistati	2.000	- Ordini di acquisto volumi	-
Supporto alla promozione dell'Università	n° comunicati stampa realizzati	> 4	- Realizzazione comunicati stampa	-

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici
Servizio CATI	n° incontri formativi / n° indagini da effettuare	100%	- Incontri formativi propedeutici allo sviluppo del CATI - Realizzazione CATI	
	n° nuovi settori	2	- Verifica della qualità nel recepimento delle informazioni.	
Indagini, Ricerche e pubblicazioni sull'economia	n° indagini realizzate / n° indagini previste	100%	- Indagine: Arte e Cultura come volano per lo sviluppo - Indagine: Imprenditoria femminile a Massa Carrara - Indagine: La Lunigiana tra tradizione e modernità: uno scenario possibile	€ 60.000,00
			- Redazione Rapporto sull'Economia Provinciale annuale ed intermedio - Monitoraggio periodico della congiuntura economica; - Realizzazione Osservatorio sui bilanci delle società di capitale; - Definizione della stima delle nuove povertà; - Analisi dello stato delle libere professioni; - Indicatori statistici;	

Innovazione e Crescita

### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici
Avvio della messa in rete servizio studi	n° incontri per l'accorpamento Studi e ricerche	> 2	- Programmazione incontri tra i vertici delle Camere interessate, possibilmente anche con l'intervento di Unioncamere Nazionale; - Stesura del progetto per l'accorpamento	-
	Redazione del Progetto per la messa in rete del servizio studi	30.06.13		-



## 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

Dirigente Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione



Innovazione e Crescita		
15) Implementare il sistema di pianificazione e controllo		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione - G.U. 265 del 13 novembre 2012	Predisposizione report illustrativo della normativa e quindi di competenza della Camera di Commercio e delle relative scadenze temporali	31.03.2013
	Proposte di attivazione tavolo di lavoro	31.07.2013
Economico-Finanziario		
17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
La politica delle partecipazioni alla luce della liquidazione e privatizzazione di società pubbliche (legge 135/12)	Report con proposte alla Giunta Camerale che non si limiti ad analizzare le sole partecipazioni di cui alla Legge 135/2012, ma riguardi tutte le partecipazioni camerale	30.06.2012
	Predisposizione schema atti che dovessero essere adottati dalla Giunta o dal Segretario Generale	31.12.2013
	Invio lettere dismissioni a seguito controllo quote associative al 31 dicembre 2012 di non interesse per la mission dell'Ente Camerale	2
18) Ottimizzare l'uso del patrimonio		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Dismissione di edificio camerale	Predisposizione atti che dovranno essere adottati dal Segretario Generale per la vendita dell'immobile	30.04.2013
	Collaborazione con il Notaio al fine di realizzare le attività propedeutiche preparatorie in vista del pubblico incanto da tenersi presso lo studio notarile davanti al Segretario Generale	31.08.2013
	Elaborazione report attività svolta alla Giunta Camerale	31.12.2013

## 5. La performance individuale

### Dirigente Area Anagrafica e Formazione



Processi Interni		
<b>11 - Qualità dell'anagrafica camerale</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Migliorare la qualità dei dati anagrafici del Registro imprese	n imprese da modificare/n. imprese esaminate	100,00%
<b>06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Organizzazione eventi di eccellenza formativa per le imprese per favorire l'accesso ai fondi europei	n° seminari Alta Formazione	≥ 3
<b>Innovazione e Crescita</b>		
<b>13) Governance integrata e networking</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Attuazione di un percorso volto alla razionalizzazione dei servizi camerali nell'ottica dell'efficiamento della PA	redazione proposta operativa	30.06.2013
	report stato di attuazione del processo di razionalizzazione	31.12.13



## 5. La performance individuale

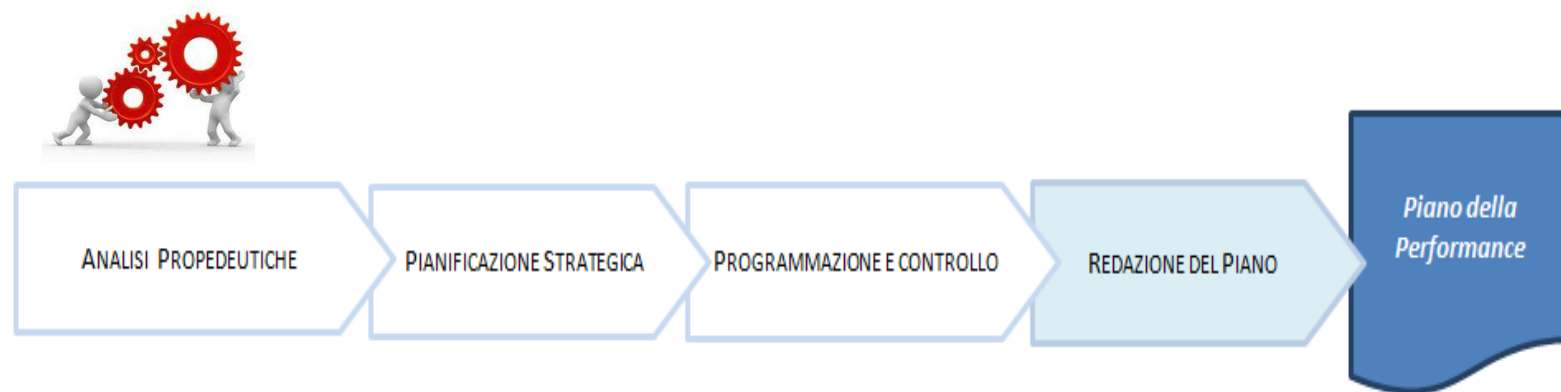
### Dirigente Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Imprese, Consumatori e Territorio		
<b>02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Ottimizzare i livelli di soddisfazione dell'utenza	n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	70%
<b>05) Consolidamento delle azioni di Sistema</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2011-2012	31.12.13
	n° progetti Fondo perequazione 2011-2012 conclusi nei tempi / n° progetti fondo perequazione 2011-2012	100%
	n° progetti Fondo rendicontati nei termini / n° progetti ammessi al Fondo di perequazione	100%
<b>07) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
n° operatori partecipanti alle iniziative promozione estero		60
Processi Interni		
<b>10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Rinnovo della Governance camerale	Report sull'attività di verifica dei dati relativi al sistema economico locale e conseguente ripartizione per i diversi settori economici dei componenti il Consiglio	31.07.13
	Pubblicazione avvio procedure	30.08.2013
Economico-Finanziario		
<b>16) Migliorare la riscossione delle Entrate</b>		
Obiettivo	Indicatori	Target 2013
Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n/finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n-1		> 1



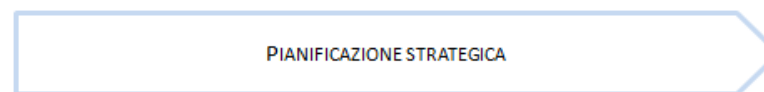
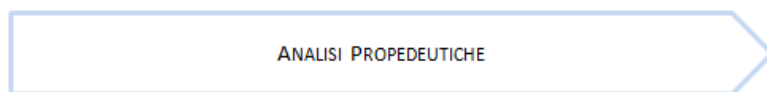
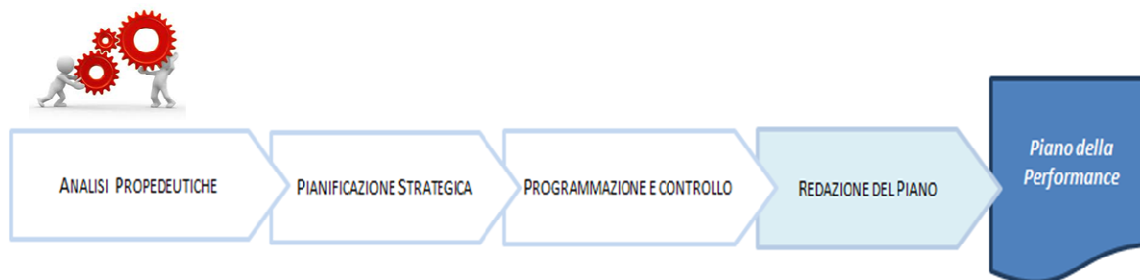
## 6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento della performance

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.

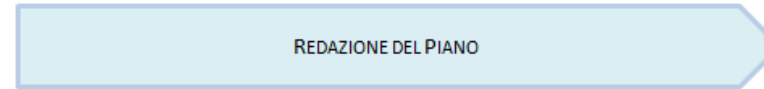
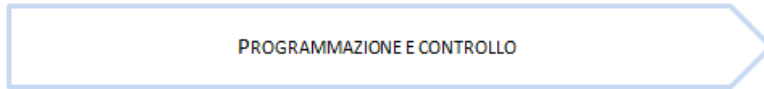


	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Controllo di gestione
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Giu-Sett	
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	

	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 2012.



## 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 necessità di “misurazione” della Performance di un’ ente pubblico è stata considerata, già nel corso degli ultimi anni, di rilevante importanza, in quanto tesa a favorire e a stimolare l’ottimizzazione dell’operato nei confronti degli stakeholders, a 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.

Oltre il profilo statico consistente nella pubblicizzazione di categorie di dati attinenti alle Pubbliche Amministrazioni. per finalità di controllo, la trasparenza presenta un profilo dinamico correlato direttamente alla performance nell’ottica di un miglioramento “continuo.

Risulta quindi necessario garantire una integrazione di questi strumenti e far in modo che le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l’integrità diventino veri e propri obiettivi da inserire 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 permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli out come e ai risultati desiderati/conseguiti, proprio quelli che saranno i contenuti del Piano della performance ed a consuntivo della Relazione sulla performance. Infine, anche le iniziative in tema di integrità, possono essere rappresentate da specifici indicatori, relativi ad esempio alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione.



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

La legge 6 novembre 2012 n. 190 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'integrità nella pubblica amministrazione” contiene numerose disposizioni in materia di trasparenza e integrità, nonché prevede l'adozione di decreti legislativi, decreti e regolamenti ministeriali e la definizione di intese con la Conferenza unificata Stato, Regioni e Autonomie locali.

Inoltre, la legge 17 dicembre 2012, n. 221 “Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese”, stabilisce, in sede di prima applicazione, il differimento al 31 marzo 2013 del termine per l'adozione, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012, del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

In considerazione di quanto esposto, al fine di evitare duplicazioni, il Segretario Generale si riserva di intervenire in merito all'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità con il coordinamento del Piano triennale di prevenzione della corruzione.

Il Segretario Generale informa altresì di aver provveduto ad inviare alla dirigenza ed agli incaricati di posizione organizzativa apposita nota con la quale ha illustrato la normativa e quindi le competenze della Camera, nonché le relative scadenze temporali.



# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2013-2015

## 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:

<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7>

### Relazione Previsionale e Programmatica

<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/7>



## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTTO	Importo_Budget
A1 - Valorizzazione del territorio	4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Accordo di programma con il Comune di Carrara	€ 10.000,00
		Acquisto pubblicazioni: volumi sull'economia locale	€ 10.000,00
		Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	€ 6.000,00
		Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	€ 5.000,00
		Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo	€ 50.000,00
		Centri commerciali naturali	€ 50.000,00
		Centro Comune Fosdinovo	€ 0,00
		Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	€ 10.000,00
		Il patto per l'economia locale	€ 0,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi	€ 35.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi per la partecipazione a fiere estero	€ 30.000,00
		Realizzazione di iniziative per la Promozione dell'Imprenditoria femminile	€ 20.000,00
		Protocollo IAT	€ 15.000,00
		Azioni per la valorizzazione settore agricolo	€ 20.000,00
		Azioni per la valorizzazione del settore marmo	€ 0,00
		Attività di controllo "Farina di castagne della Lunigiana"	€ 4.000,00
		Protocolli d'intesa costa toscana	€ 10.000,00
		Azioni per la valorizzazione del commercio	€ 0,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi	€ 0,00
<b>4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>			<b>€ 275.000,00</b>
<b>A1 - Valorizzazione del territorio</b>			<b>€ 275.000,00</b>
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
		<b>8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa</b>	<b>€ 60.000,00</b>
<b>A2 - Produzione di conoscenza</b>			<b>€ 60.000,00</b>

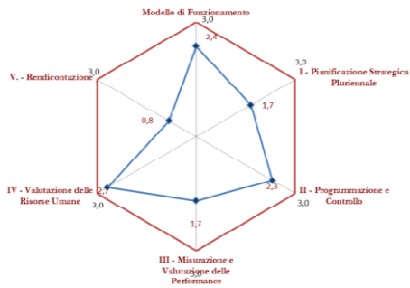
## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTTO	Importo_Budget
<input type="checkbox"/> A3 - Azioni di Sistema	<input type="checkbox"/> 5. Consolidamento delle azioni di Sistema	Progetti Fondo perequazione	€ 340.000,00
		Sede operativa Università Mercatorum	€ 24.000,00
		Partecipazioni Camera: ISR, strada del vino, ecc.	€ 186.000,00
		Biblioteca camerale	€ 40.000,00
		Istruttoria delle domande per il credito	€ 0,00
	<b>5. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>		<b>€ 590.000,00</b>
	<input type="checkbox"/> 13.Governance integrata e networking	Coinvolgimento effettivo: iniziative per rafforzare la CCIAA	€ 55.000,00
	<b>13.Governance integrata e networking</b>		<b>€ 65.000,00</b>
<b>A3 - Azioni di Sistema</b>			<b>€ 655.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A4 - Internazionalizzazione	<input type="checkbox"/> 7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Attività dello sportello Sprint/CINEMA	€ 5.000,00
	<b>7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>		<b>€ 90.000,00</b>
<b>A4 - Internazionalizzazione</b>			<b>€ 90.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A5- Regolazione del mercato	<input type="checkbox"/> 2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	Attività di conciliazione ed arbitro	€ 20.000,00
		Corsi formativi	€ 5.000,00
		Settimana nazionale Servizi di conciliazione	€ 10.000,00
		Sportello itinerante	€ 10.000,00
	<b>2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>		<b>€ 55.000,00</b>
<b>A5- Regolazione del mercato</b>			<b>€ 55.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A6 - Lavoro, Formazione, Università	<input type="checkbox"/> 6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Alternanza scuola lavoro	€ 70.000,00
		Erogazione Alta Formazione	€ 30.000,00
		Istruttoria domande: formazione specialistica settoriale	€ 60.000,00
	<b>6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione</b>		<b>€ 195.000,00</b>
<b>A6 - Lavoro, Formazione, Università</b>			<b>€ 195.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione	<input type="checkbox"/> 14. Migliorare la comunicazione istituzionale	150 Anni Camera di Commercio - Fedeltà al lavoro	€ 0,00
		Azioni di comunicazione	€ 40.000,00
		Rivisitazione del Sito e newsletter	€ 10.000,00
		Azioni di comunicazione per rinnovo organi camerali	€ 10.000,00
		Progetto Fondo Librario Repetti	€ 15.000,00
	<b>14. Migliorare la comunicazione istituzionale</b>		<b>€ 75.000,00</b>
<b>A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione</b>			<b>€ 75.000,00</b>
<b>Totale Budget Linee Strategiche</b>			<b>€ 1.405.000,00</b>



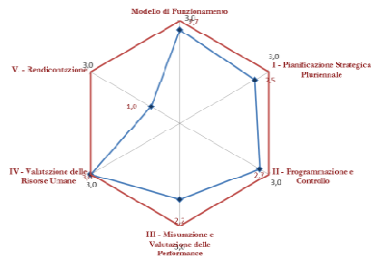
# Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

Livello di Corrispondenza del Ciclo delle Performance\_CCIAA\_MS



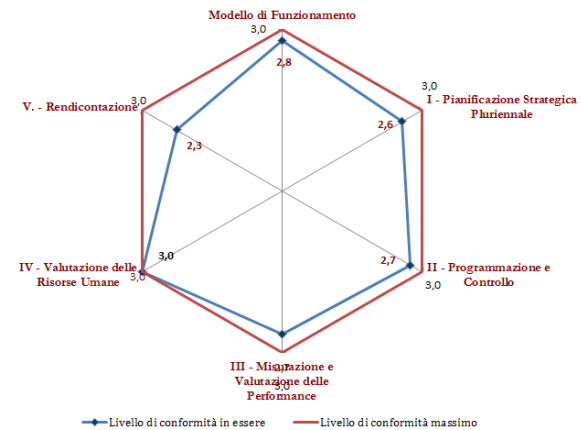
Gennaio 2011: punteggio medio 1,9

Livello di Corrispondenza del Ciclo delle Performance\_CCIAA\_MS



Gennaio 2012 : punteggio medio 2,4

Livello di Corrispondenza del Ciclo delle Performance\_CCIAA\_MS



Gennaio 2013 : punteggio medio 2,7

Oggetto	Piano di miglioramento
<b>Modello di funzionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Messa a regime del sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance</li> </ul>
<b>Pianificazione strategica Pluriennale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ottimizzazione del processo di feedback strategico mediante un maggiore impiego delle informazione prodotte dalla rilevazione della qualità percepita</li> <li>Prosecuzione nell'implementazione delle tecniche di misurazione dell'Outcome</li> <li>Estensione delle metodologie di coinvolgimento degli stakeholder</li> </ul>
<b>Programmazione e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progressivo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative</li> <li>Ulteriore estensione della strumentazione di Project Management</li> <li>Estensione del monitoraggio dei processi</li> </ul>
<b>Misurazione e valutazione Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenziamento delle metodologie di controllo strategico anche mediate il coinvolgimento dell'OIV e degli organi di indirizzo</li> </ul>
<b>Valutazione Risorse Umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale a seguito di normativa</li> </ul>
<b>Rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Progressiva estensione delle misure volte alla Trasparenza e anticorruzione</li> <li>Estensione dei momenti di confronto con gli Stakeholder esterni per la rendicontazione delle performance</li> </ul>