

[Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 139 dell'8.09.2016](#)

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

CCIAA di Massa-Carrara

Settembre 2016

Presentazione del Piano

Nel corso del 2014 si sono insediati i nuovi organi camerali per il quinquennio 2014-2018 e già nel 2015, in un'ottica di continuità con quanto programmato, si sono consolidati metodologie e strumenti tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente. In tale contesto, il **Piano della Performance 2016-2018** mira a rafforzare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti degli stakeholder di riferimento, anche tramite un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo del territorio, nonché dei principali soggetti rappresentativi di interessi sociali ed economici. Il documento, guidato dalla rinnovata consapevolezza sociale e dalla cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modo di operare divenuto parte integrante dei modelli gestionali della Camera.

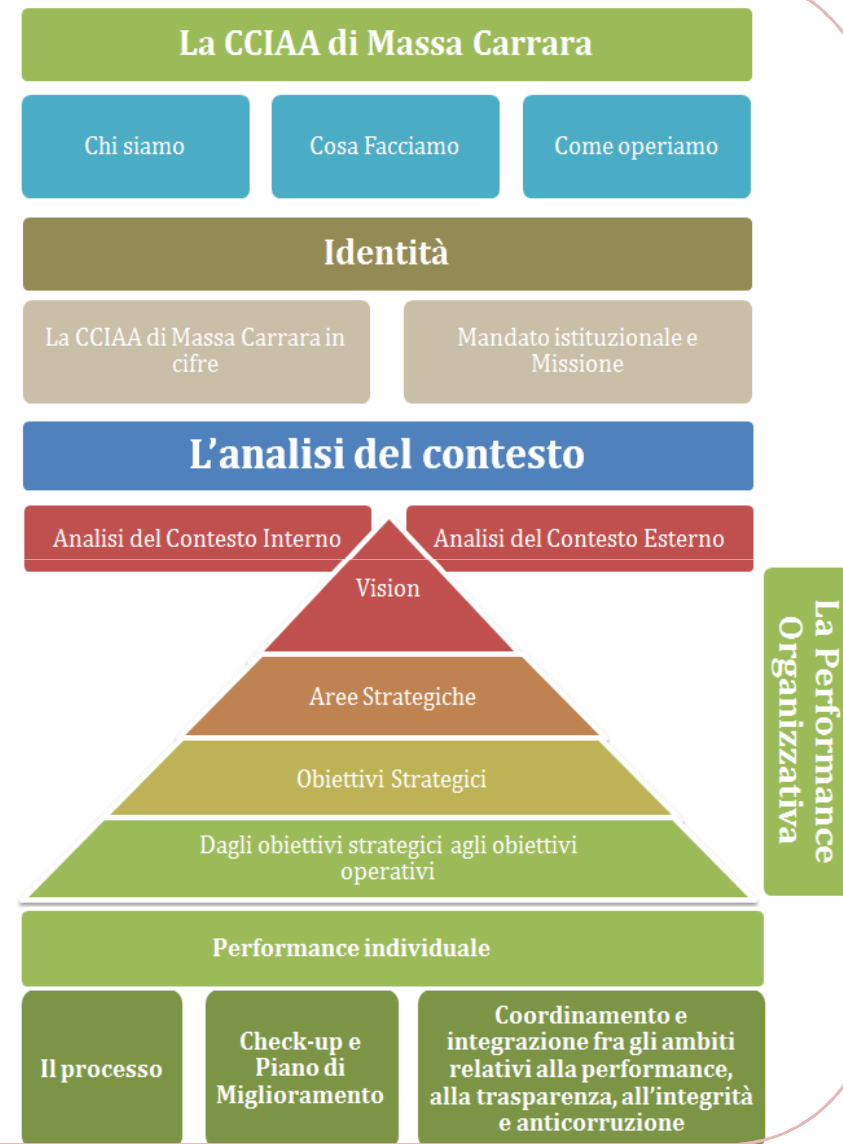
Il Piano della Performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 come strumento per assicurare **qualità, comprensibilità ed attendibilità** dei documenti di rappresentazione della performance delle pubbliche amministrazioni. Il Piano, da redigersi annualmente entro il 31 gennaio e da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. L'adozione del documento, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150/2009, rappresenta un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio).

Si segnala, infine, come il presente Piano si integri con altri strumenti di controllo adottati dalla Camera; in particolare, vengono riprese le informazioni derivanti dal sistema di benchmarking che coinvolge oggi 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 miglioramenti offrendo l'opportunità di individuare target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento virtuosi e l'individuazione di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti.



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

1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Massa-Carrara, istituita in Carrara con Regio Decreto 31 agosto 1862, è un 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 statutaria. 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 ed in particolare:

- 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 ed infrastrutture di interesse economico e sociale;
- realizza interventi in modo sinergico nell'ambito del sistema camerale regionale, nazionale ed internazionale;
- tutela e promuove gli interessi del sistema imprenditoriale locale.

I valori che ne caratterizzano l'operato esprimono il modo in cui l'Ente interpreta la propria autonomia funzionale. La Camera di Commercio, insieme alle imprese, opera per lo sviluppo economico del proprio territorio secondo principi di:

- Innovazione e Semplificazione
- Dinamicità
- Professionalità
- Pubblicità e Trasparenza
- Efficacia ed Economicità

Assetto Istituzionale ed 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:

- Elege 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.

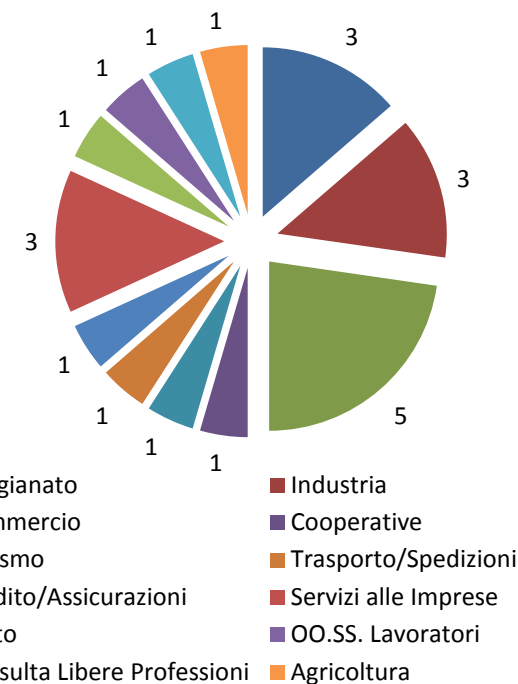
Giunta

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

- 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 prefissati.

Il Consiglio

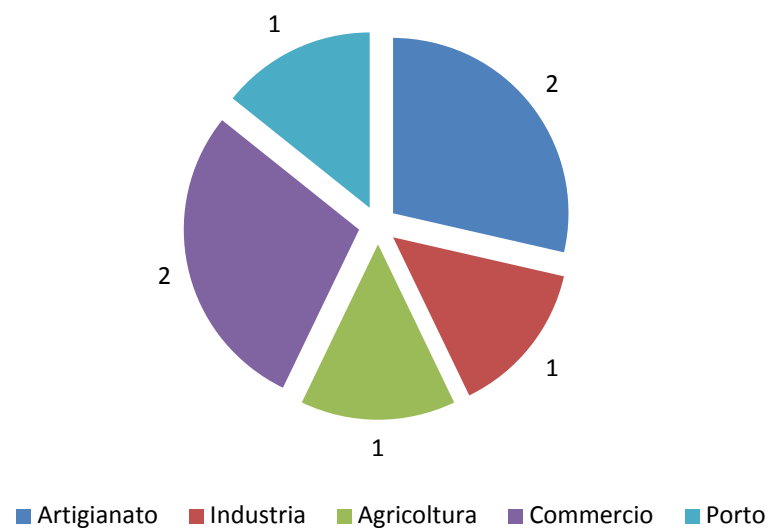
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato	Ricci Anselmo	Cooperative
Bianchini Giorgio	Industria	Lucetti Marco	Turismo
Andrei Alessandra	Industria	Ricci Massimo	Trasporti e Spedizioni
Tongiani Carlo Alberto	Industria	Coppa Pietro	Settore Credito e Assicurazioni
Oligeri Gianfranco	Artigianato	Fumanti Federica	Servizi alle Imprese
Chericoni Irene	Artigianato	Galassi Roberto	Servizi alle Imprese
Vignali Alessandra	Commercio	Benetti Federico	Servizi alle Imprese
Arpagaus Paolo	Commercio	Galigani Romano	Porto
Guadagni Nando	Commercio	Trivelli Pier Luigi	OO.SS. dei Lavoratori
Caponi Giorgio	Commercio	Pregliasco Piero	Consulta delle libere professioni
Lotto Claudio	Commercio	Tongiani Vincenzo	Agricoltura





La Giunta

Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato
Bianchini Giorgio	Industria
Tongiani Vincenzo	Agricoltura
Oligeri Gianfranco	Artigianato
Arpagaus Paolo	Commercio
Vignali Alessandra	Commercio
Galigani Romano	Porto



Segretario Generale

Il Segretario generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Al Segretario Generale competono le funzioni di vertice dell'amministrazione della Camera di Commercio di cui all'art. 16 D. Lgs 165/2001; sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti coordinandone l'attività

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 e 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 della Camera

Dott. Enrico Ciabatti

Segretario Generale

COLLEGIO REVISORI

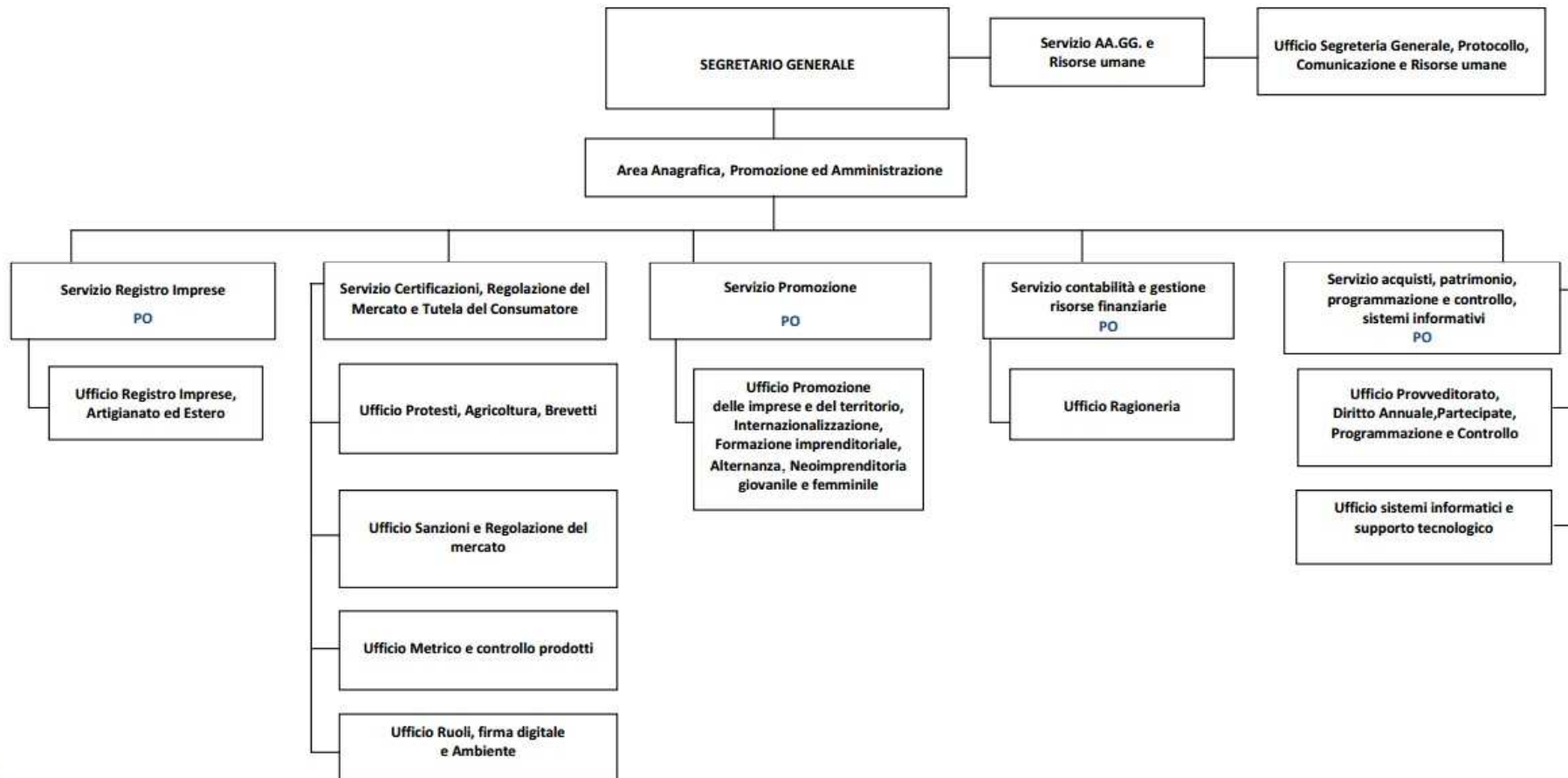
PRESIDENTE

CONSIGLIO

GIUNTA

OIV

*Organigramma C.C.I.A.A. Massa-Carrara
1 gennaio 2016*



1.2 Cosa Facciamo

La CCIAA di Massa-Carrara offre alle imprese la possibilità di sviluppare e consolidare la propria attività sul mercato economico nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale ed istituzionale ed offrendo servizi mirati alla tutela dei diritti soggettivi.

La CCIAA di Massa-Carrara svolge, direttamente o tramite la propria Azienda Speciale, a favore dei propri stakeholder le seguenti attività:

Attività Anagrafico - Certificativa

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

Attività di Promozione e 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

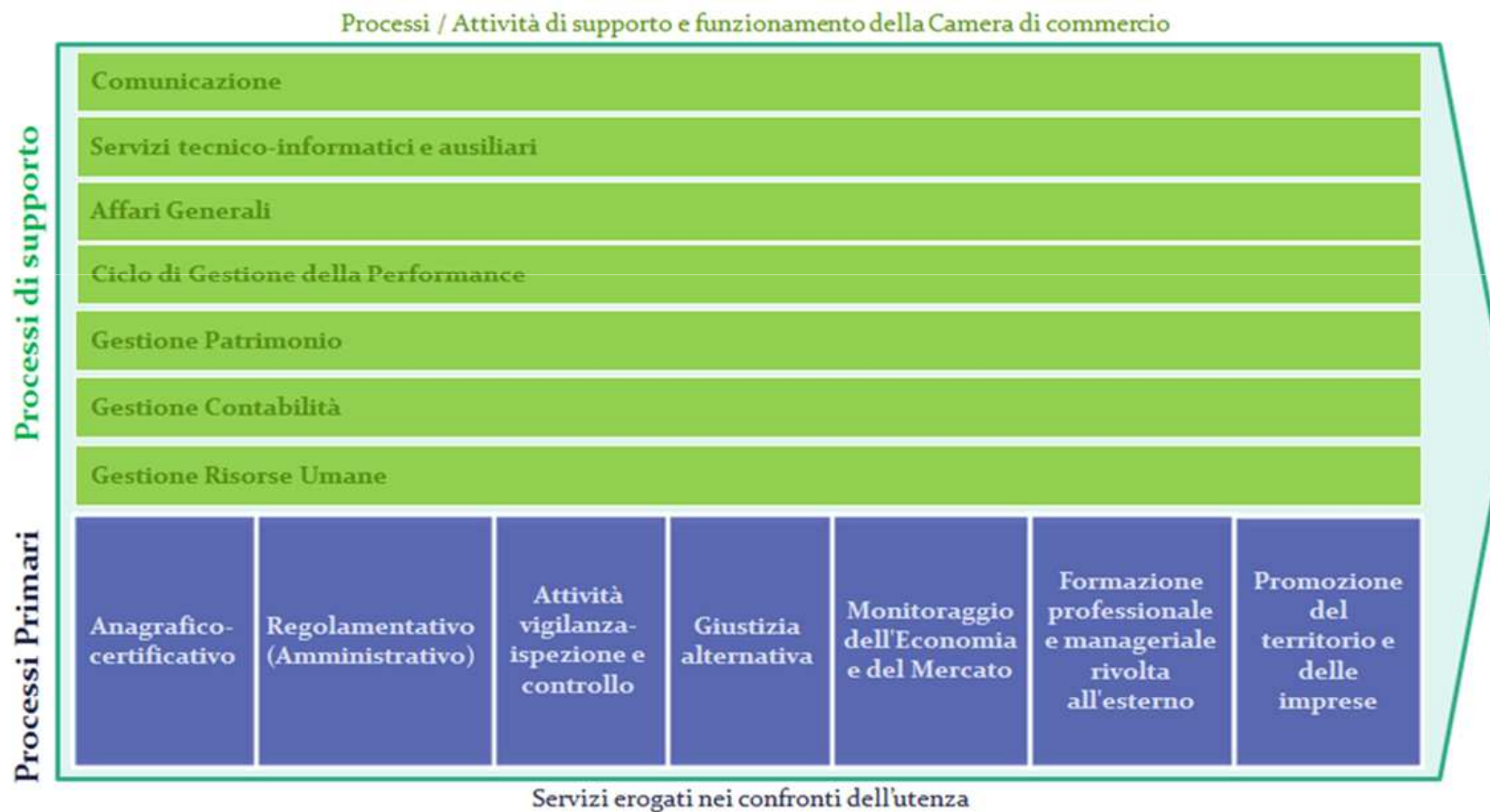
Attività di Regolazione del Mercato

- 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
- Protesti Brevetti e Marchi

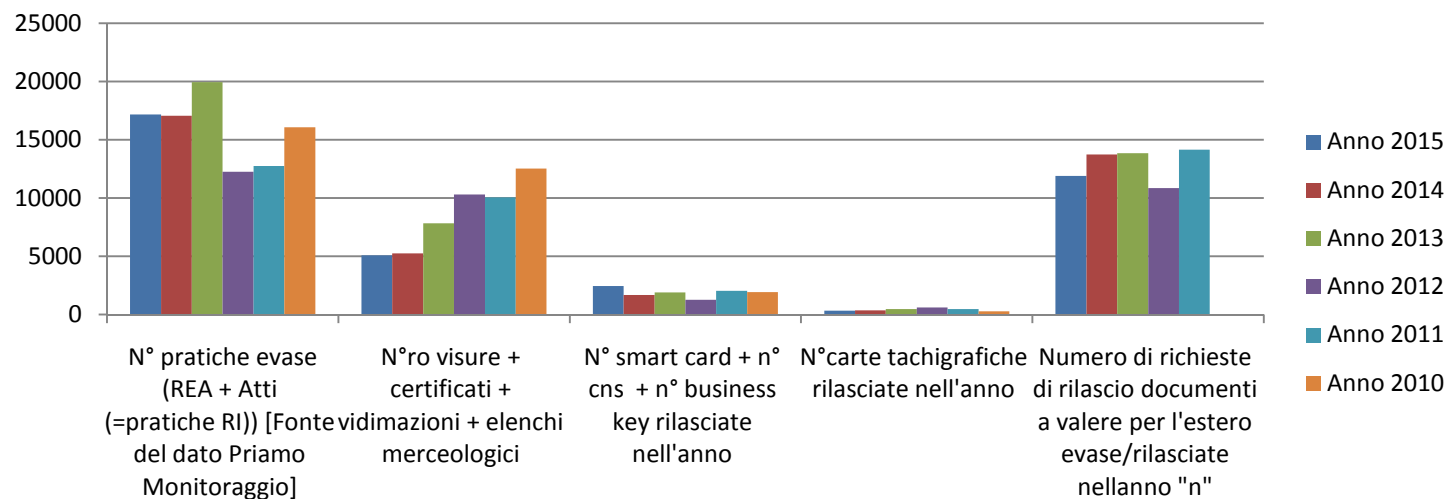
*tramite l'Azienda Speciale ISR

1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati dalla Camera di Commercio di Massa-Carrara è proposta mediante l'audit dei processi previsto dal progetto di benchmarking promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare, per ogni attività realizzata, 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.

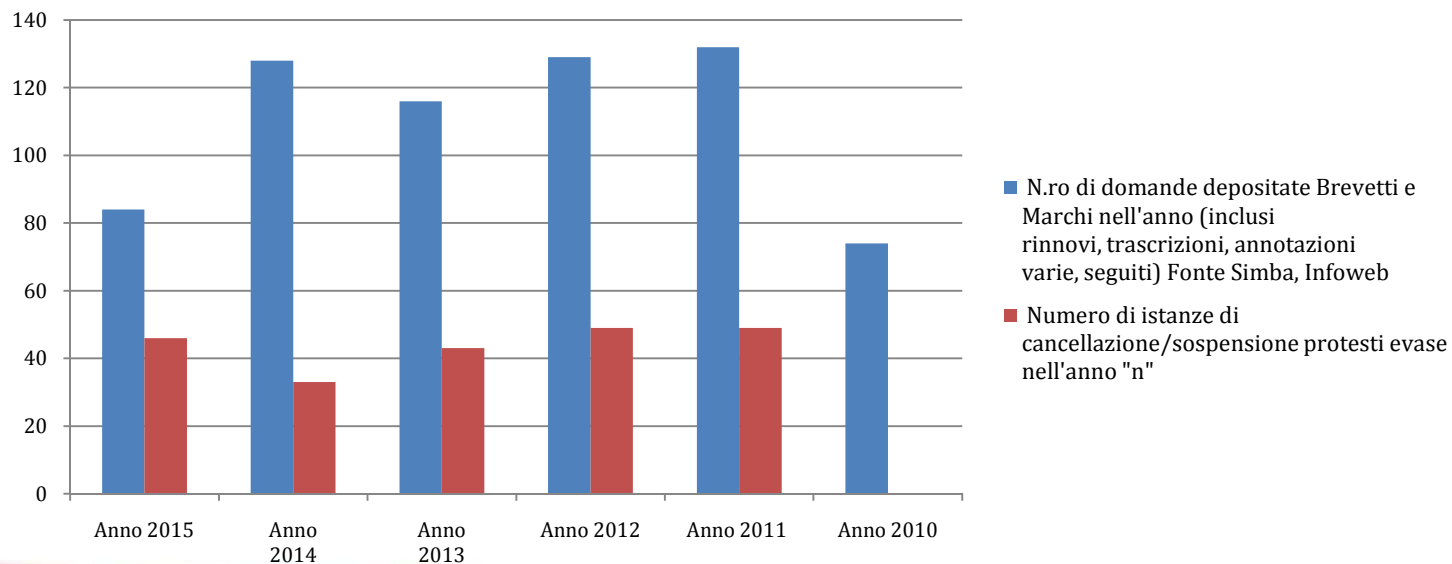


Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_1 Anagrafico-Certificativo	N° pratiche evase (REA + Atti (=pratiche RI)) [Fonte del dato Priamo Monitoraggio]	17.171	17.048	19.932	12.249	12.754	16.058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici	5.096	5.256	7.826	10.313	10.051	12.523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	2.444	1.664	1.894	1.277	2.042	1.921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	341	361	474	616	472	267
	N° richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno	11.902	13.732	13.840	10.838	14.154	0



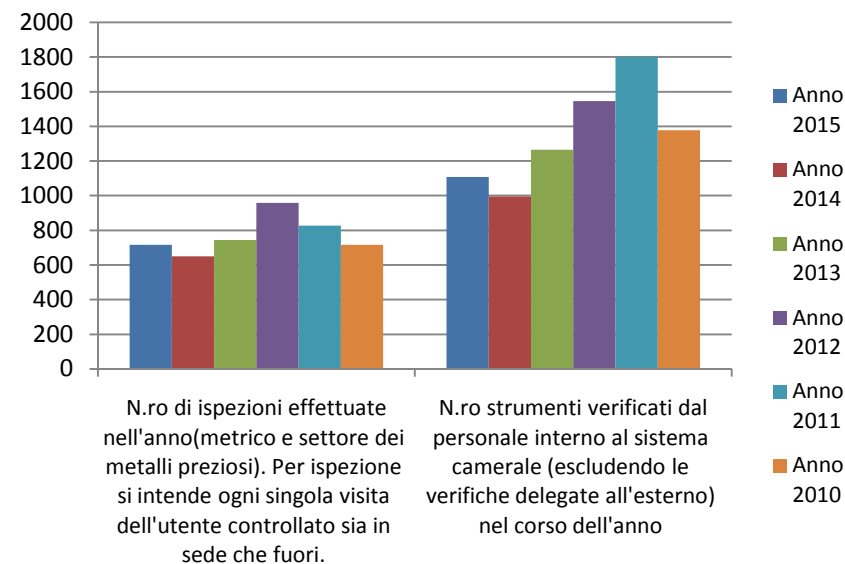


Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamento (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno (inclusi rinnovi, trascrizioni, annotazioni varie, seguiti) Fonte Simba, Infoweb	84	128	116	129	132	74
	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno "n"	46	33	43	49	49	0
	N° di contratti tipo, formulari standard e sistemi di autoregolamentazione del mercato approvati dalle associazioni di categoria interessate (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0	0	0	0
	N.ro di contratti esaminati (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0	0	0	0



Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N° conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	841	734	633	560	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	21	20	19	16	14	8
P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"	0	0	0	0	9	0
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	N° di attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop,...) rivolte all'esterno organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno. L'attività di formazione da considerare nel calcolo è rappresentata da: corsi di formazione, seminari, workshop,, esclusi i convegni con valenza informativa.	13	19	19	24	19	18
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	N.ro di imprese beneficiarie dei contributi per il sostegno del credito anno	0	0	0	110	9	164
	N° di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione. Sono escluse dal calcolo le az. che beneficiano di un contributo indiretto (escluso abbattimento costi). Ai fini del calcolo del "N° di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione" ogni impresa vale 1 indipendentemente dal numero di contributi di cui ha beneficiato	11	19	25	11	0	6
	N.ro iniziative all'estero promosse dalla Camera di commercio = fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra)	0	0	0	0	1	1
	N° di aziende partecipanti a fiere, mostre, missioni commerciali all'estero (UE - Extra) promosse dalle aziende speciali	0	0	0	0	0	0
	Costo per gli interventi economici (C/Economico Ente voce B 8) - contributo destinato alle aziende speciali nell'anno (compresi contributi in c/esercizio) per attività di promozione e regolazione del mercato (all'interno del C/Economico Ente voce B 8) + costi per iniziative di promozione e regolazione del mercato sostenuti dall'Azienda Speciale (C/Economico Azienda Speciale voce C) nell'anno	nd	1.062.450,35	1.834.374,48	1.736.764,00	1.208.041,11	1.547.544,79

Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	N.ro di ispezioni effettuate nell'anno (metrico e settore dei metalli preziosi). Per ispezione si intende ogni singola visita dell'utente controllato sia in sede che fuori.	716	650	744	958	828	717
	N.ro strumenti verificati dal personale interno al sistema camerale (escludendo le verifiche delegate all'esterno) nel corso dell'anno	1.108	996	1.265	1.545	1.800	1.378

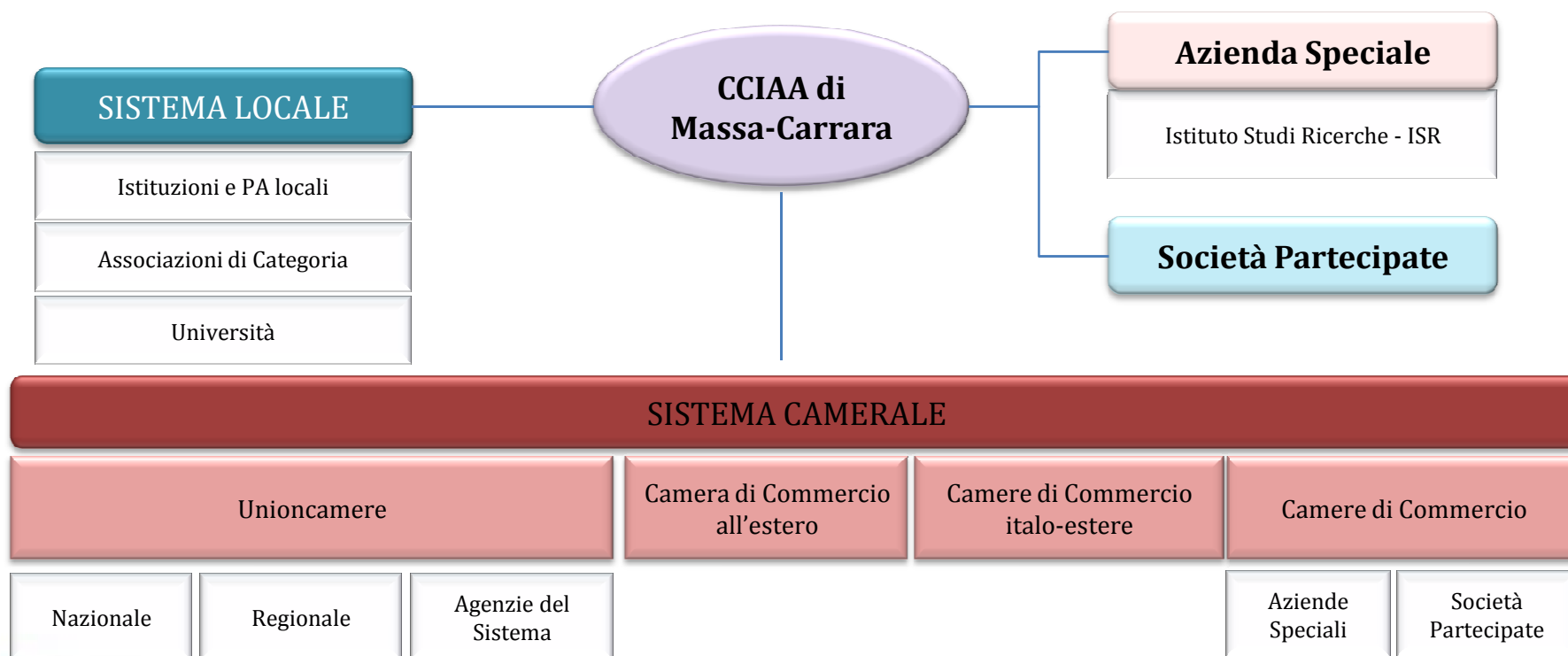


Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	13	14	12	12	11	nd
	N° accessi al sito internet	50.163	53.053	70.264	73.882	17.064	nd
S_3 Affari Generali	N° Pec in ingresso	4.163	2.676	1.848	138	6	nd
	N° Pec in uscita	2.401	2.052	1.392	138	6	nd
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.	323	90	335	496	1.877	776

1.3 Come Operiamo

La Camera di Commercio ispira la propria azione al principio della sussidiarietà, al fine di collaborare proficuamente con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, la Regione, le autonomie locali e, per quanto concerne le funzioni di regolazione, in raccordo con le autorità di garanzia e regolazione dei mercati.

Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, svolgendo il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese, raccordando la propria azione nell'ambito di alleanze e collaborazioni con le altre istituzioni locali (Regione, Provincia, Comuni) ed il mondo associativo delle imprese, dei lavoratori e dei consumatori.



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 21 società; questa attività è tenuta sotto controllo dalla Camera tramite la propria Dirigenza che, oltre a seguire le attività delle società partecipate, effettua un controllo analogo per quelle in house, redigendo annualmente un'apposita pubblicazione che ne analizza i bilanci e ne verifica la conformità dell'operato ai fini istituzionali dell'Ente.

La Camera di Commercio fa inoltre parte della del **Sistema Camerale**, un network nazionale ed internazionale che garantisce opportunità e supporto ai singoli punti della rete e, di conseguenza, ai territori da questi rappresentati, sia per realizzazione delle attività strettamente istituzionali dell'Ente che per quelle promozionali.

Si segnala, infine, l'attenzione della Camera ai rapporti con gli Enti locali, la Regione, le molteplici rappresentanze degli operatori e, più in generale, con tutte le organizzazioni espressione del territorio e che ne rappresentano i variegati aspetti economici e sociali. Questa attitudine è ben sintetizzata nei contenuti del programma pluriennale dell'Ente, dalla cui lettura è palese come questa rete di rapporti consolidati non sia frutto di alterne vicende, quanto piuttosto conseguenza di una precisa volontà collaborativa e di forte impegno nei confronti del territorio.

Nello svolgimento delle proprie funzioni ed attività, la Camera di Commercio si avvale dell'operato della propria Azienda Speciale **ISR-Istituto Studi e Ricerche**.

Denominazione	Mission	Anno di Costituzione	Settore Attività
ISR – Istituto di Studi e Ricerche	<ul style="list-style-type: none"> •Rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della provincia di Massa-Carrara •Garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della provincia 	2000	Studi e Ricerche

Da Statuto, l'Istituto Studi Ricerche è amministrato e governato da un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Presidente della Camera di Commercio o da un membro di Giunta Camerale. Fanno inoltre parte del Consiglio: il Sindaco del Comune di Carrara, il Sindaco del Comune di Massa, il Presidente dell'Unione di Comuni Montana Lunigiana o loro delegati.

I bilanci annuali dell'Istituto si aggirano intorno ai 310.000,00 euro. Le entrate sono costituite sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi. Oggi le entrate per affidamenti da terzi sfiorano il 25% del totale degli introiti complessivi.

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

Tale iniziativa, mossa da un'idea dell'Ente Camerale, ha da subito raccolto l'adesione delle principali istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa-Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, all'Unione Comuni Montana 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 ed è sempre attuale proprio in concomitanza con il 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 .

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.

Il personale dell'Azienda è al momento composto da due ricercatori e tre impiegati amministrativi sotto la guida di un Direttore. L'ISR è dotato di una propria sede concessa in comodato dalla Camera di Commercio.

2 . Identità



SEDE PRINCIPALE

Via VII Luglio, 14 - 54033 Carrara (MS)
Tel. +39.0585.7641
Fax: +39.0585.776515
email: info@ms.camcom.it
PEC: cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it

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

SEDI DISTACCATE

Aulla (MS) presso “Gal Sviluppo Lunigiana Leader”
Via Gandhi n. 8
Tel. +39.0187.408046
Orari: da lunedì a venerdì dalle 9:00 alle 12:30

Biblioteca

Presso Museo del Marmo – Biblioteca
Viale XX Settembre, loc. Stadio- 54033 Carrara (MS)
Telefono: +39.0585.844033
Orari: lunedì, mercoledì e venerdì dalle 8.30 alle 13.00;

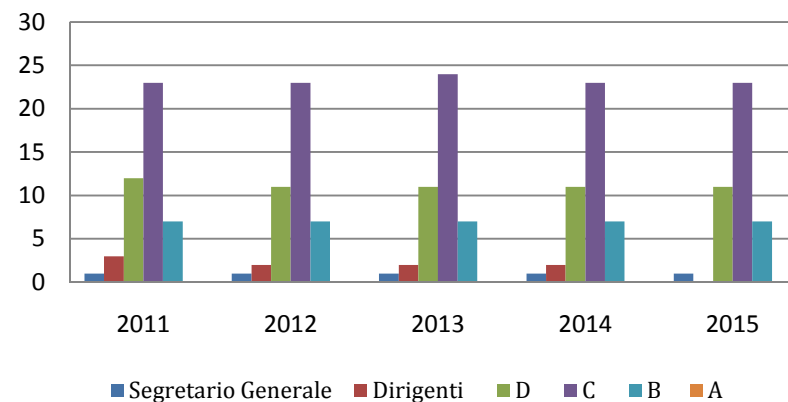
Istituto di Studi e Ricerche ISR

Corso Rosselli, 2 - 54033 Carrara (MS)
Tel. 0585764402/403
email: azienda.speciale.isr@ms.camcom.it
PEC: azienda.speciale.isr@pec.it

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

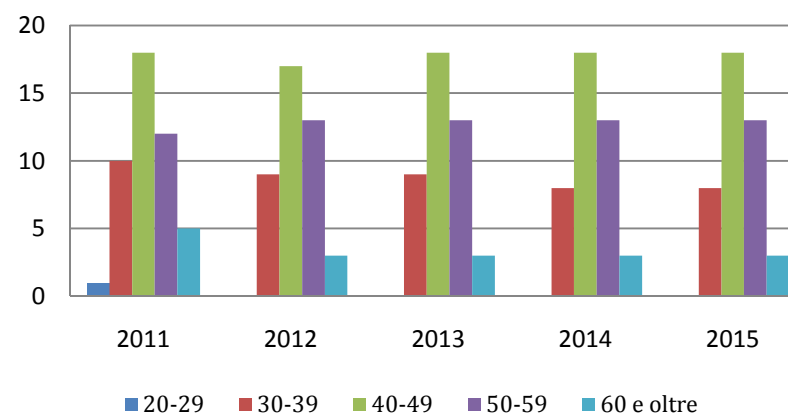
Composizione del personale in Ruolo					
Categoria	2011	2012	2013	2014	2015
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	3	2	2	2	0
D	12	11	11	11	11
C	23	23	24	23	23
B	7	7	7	7	7
A	0	0	0	0	0
Totale	46	44	45	44	42

Composizione del personale per categoria



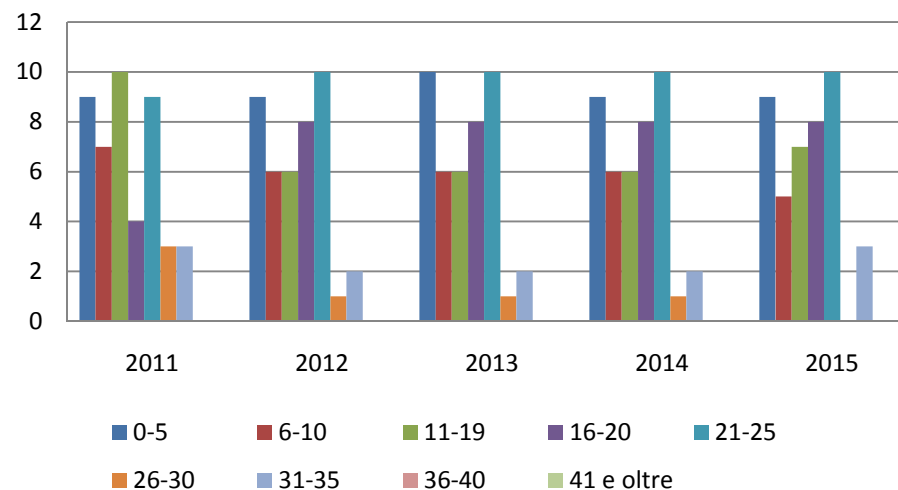
Composizione del Personale a tempo indeterminato					
Classi d'età	2011	2012	2013	2014	2015
20-29	1	0	0	0	0
30-39	10	9	9	8	8
40-49	18	17	18	18	18
50-59	12	13	13	13	13
60 e oltre	5	3	3	3	3
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del personale per classi di età



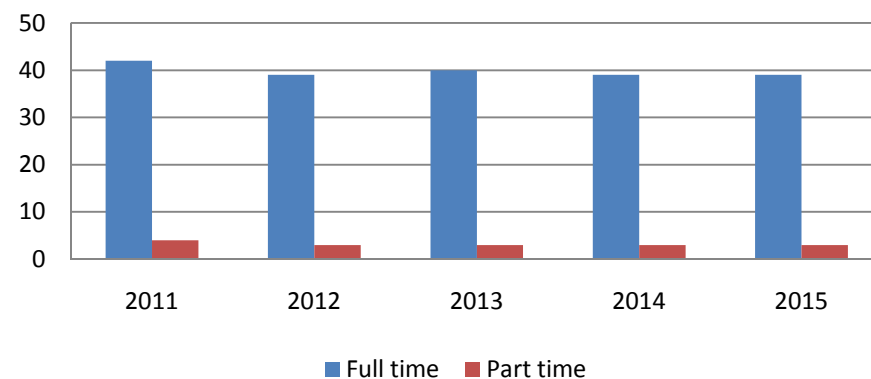
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Anzianità di Servizio	2011	2012	2013	2014	2015
0-5	9	9	10	9	9
6-10	7	6	6	6	5
11-19	10	6	6	6	7
16-20	4	8	8	8	8
21-25	9	10	10	10	10
26-30	3	1	1	1	0
31-35	3	2	2	2	3
36-40	0	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0	0
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del personale per anzianità di servizio



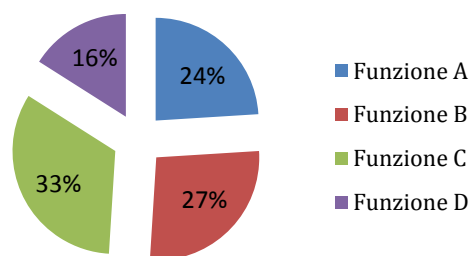
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Tipo Contratto	2011	2012	2013	2014	2015
Full time	42	39	40	39	39
Part time	4	3	3	3	3
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del personale per tipologia contrattuale

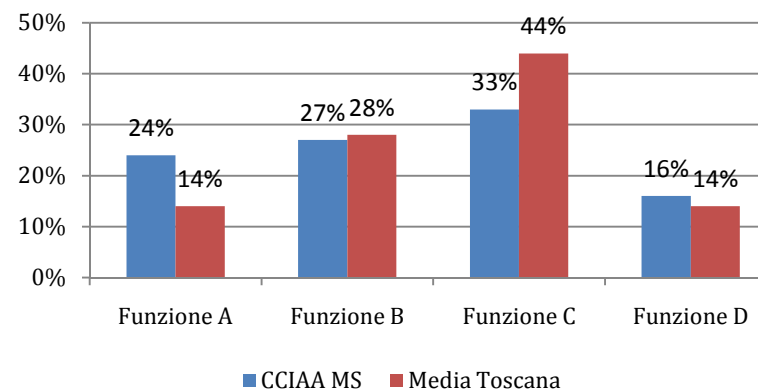


Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali								
Funzione	CCIAA Massa-Carrara				Media Toscana *			
	2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011
Funzione A – Organi Istituzionali e Segreteria Generale	24%	22%	26%	22%	14%	13%	13%	11%
Funzione B – Servizi di Supporto	27%	22%	24%	26%	28%	27%	28%	28%
Funzione C- Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato	33%	42%	32%	34%	44%	47%	45%	46%
Funzione D – Studio Formazione Informazione e Promozione Economica	16%	14%	18%	17%	14%	13%	14%	15%

CCIAA MS - Distribuzione del personale in unità equivalenti all'interno delle funzioni istituzionali



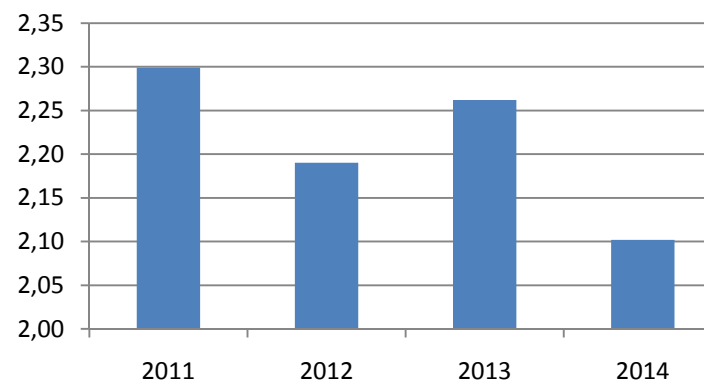
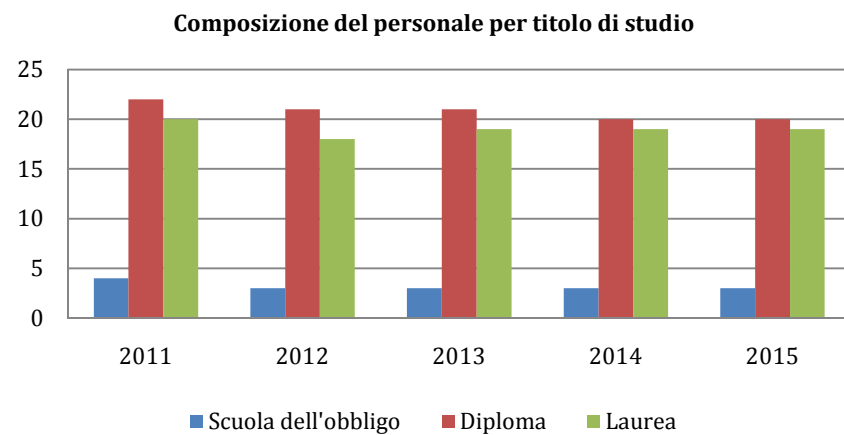
Anno 2014- Distribuzione del personale in unità equivalenti all'interno delle funzioni istituzionali



* Il valore della Media Toscana è calcolato con riferimento al progetto Benchmarking operativo

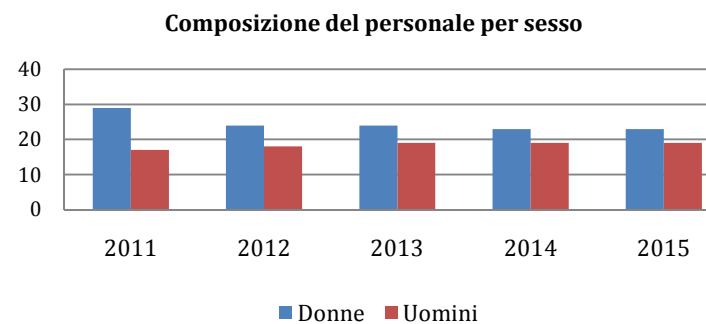
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Titolo di Studio	2011	2012	2013	2014	2015
Scuola dell'obbligo	4	3	3	3	3
Diploma	22	21	21	20	20
Laurea	20	18	19	19	19
Totale	46	42	43	42	42

Totale personale*1000/Imprese attive				
Iscrizioni Registro Imprese (senza Unità Locali)	2011	2012	2013	2014
CCIAA MS	2,30	2,19	2,26	2,10

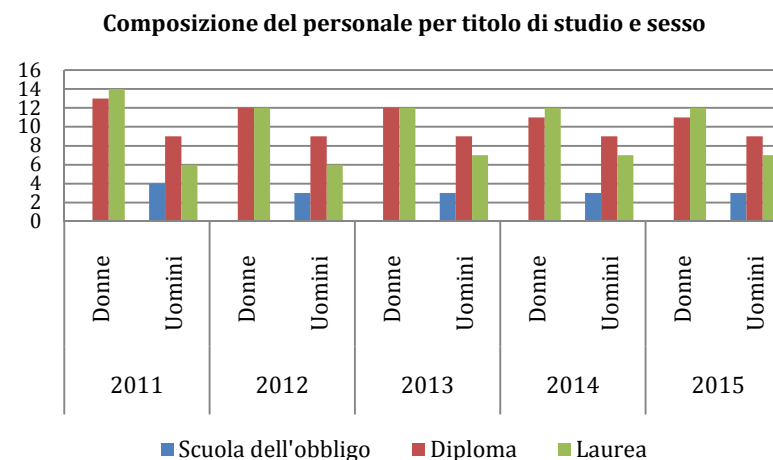


2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre - Le politiche di genere

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Sesso	2011	2012	2013	2014	2015
Donne	29	24	24	23	23
Uomini	17	18	19	19	19
Totale	46	42	43	42	42

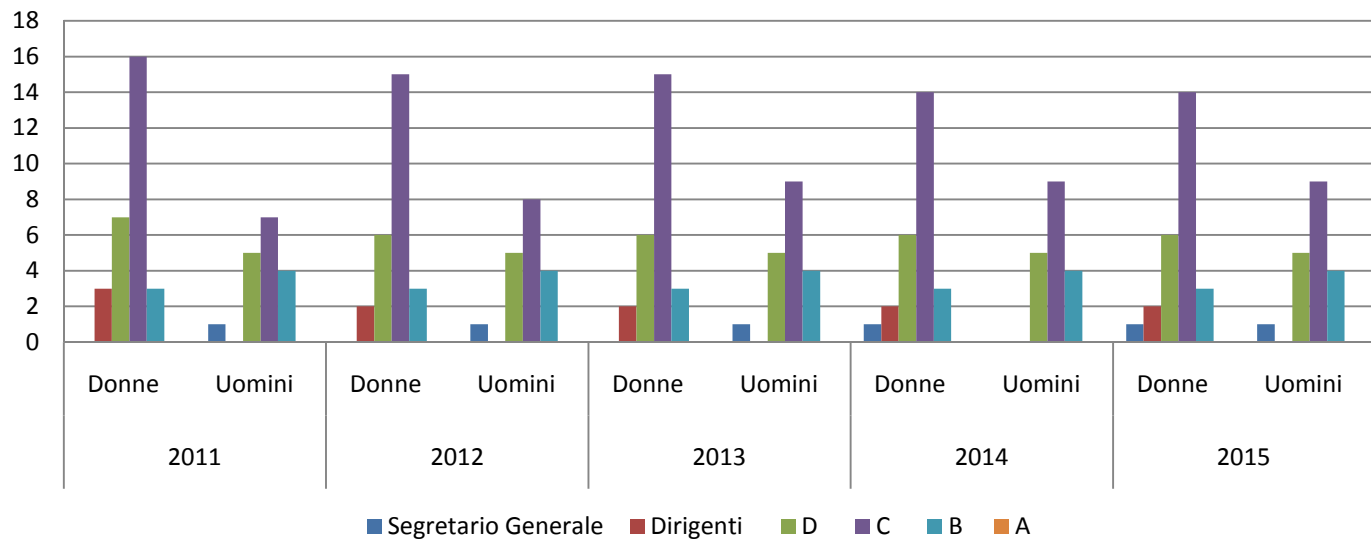


Composizione del Personale a Tempo Indeterminato										
Tipologia di Studio	2011		2012		2013		2014		2015	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	4	0	3	0	3	0	3	0	3
Diploma	13	9	12	9	12	9	11	9	11	9
Laurea	14	6	12	6	12	7	12	7	12	7
Totale	27	19	24	18	24	19	23	19	23	19

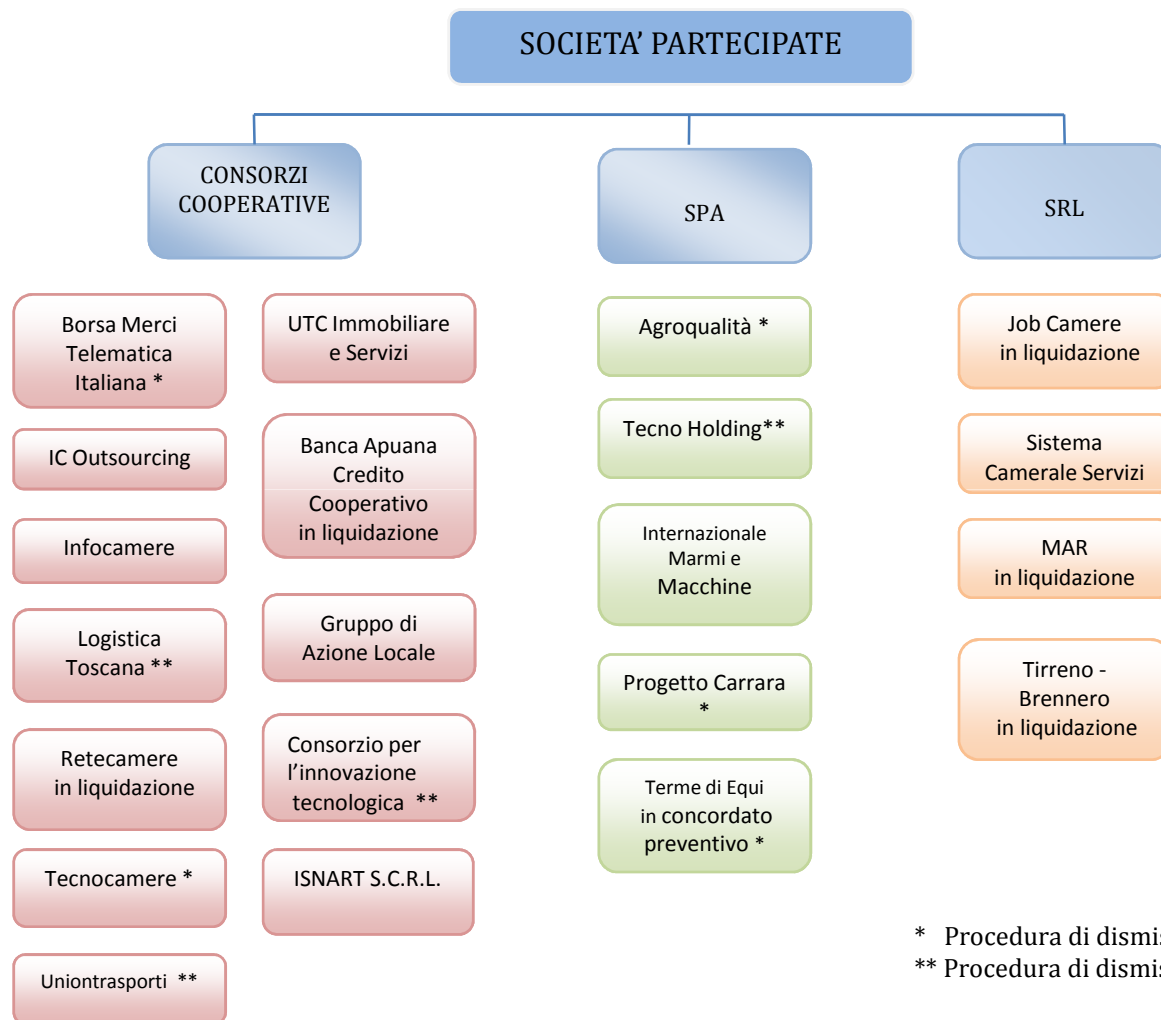


Composizione del Personale a Tempo Indeterminato										
Categoria	2011		2012		2013		2014		2015	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1
Dirigenti	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0
D	7	5	6	5	6	5	6	5	6	5
C	16	7	15	8	15	9	14	9	14	9
B	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	29	17	26	18	26	19	25	19	25	19

Composizione del personale per categoria e sesso



2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre – La politica delle partecipate



* Procedura di dismissione del 2014

** Procedura di dismissione del 2015

2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre - L'Istituto Studi e Ricerche

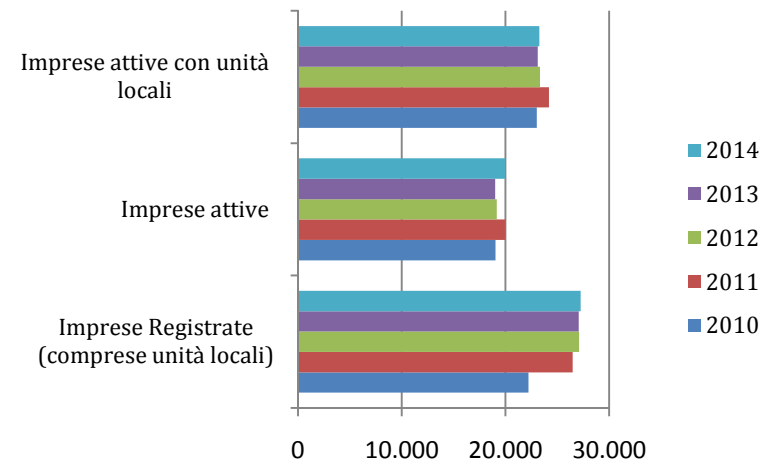
Dipendenti (al 31/12/2013)	Dipendenti (al 31/12/2014)	Dipendenti (al 31/12/2015)	Valore medio contribuito della CCIAA MS (ultimo triennio)
n.25 (di cui n.20 contratti intermittenti)	n.25 (di cui n.20 contratti intermittenti)	n.24 (di cui n.19 contratti intermittenti)	€ 182.400,00

CCIAA MS			
INDICATORI AZIENDA SPECIALE ISR	2013	2014	2015
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA/Ricavi ordinari	66%	64%	nd
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA/Ricavi ordinari	47%	31%	nd
Costi di struttura / Ricavi escluso contributi della CCIAA	0,91%	1,09%	nd

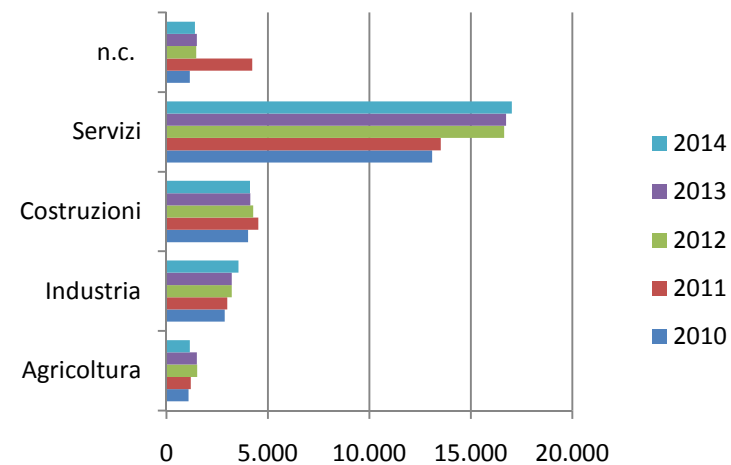
CCIAA MS			
INDICATORI AZIENDA SPECIALE ISR	2013	2014	2015
Disavanzo - Avanzo Economico d'esercizio / Proventi Totali	0,00%	0,02%	nd
Attivo Circolante - Passivo a breve/ Passivo a breve	0,64%	0,91%	nd

2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre - Il tessuto delle imprese

CCIAA MS						
Iscrizioni Registro Imprese	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Imprese Registrate (comprese unità locali)	22.229	26.475	27.104	27.071	27.241	27.368
Imprese attive	19.034	20.009	19.177	19.010	19.983	19.105
Imprese attive con unità locali	23.035	24.208	23.341	23.129	23.259	23.220



CCIAA MS						
Imprese Registrate (comprese unità locali)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricoltura	1.085	1.206	1.517	1.496	1.155	1.179
Industria	2.868	3.003	3.210	3.218	3.544	3.687
Costruzioni	4.028	4.528	4.275	4.128	4.113	4.030
Servizi	13.098	13.514	16.643	16.737	17.023	17.043
n.c.	1.150	4.224	1.459	1.492	1.406	1.429
Massa Carrara	22.229	26.475	27.104	27.071	27.241	27.368
Regione Toscana	417.543	418.919	507.776	506.799	505.662	508.095
Italia	6.115.323	6.134.117	7.250.347	7.231.847	7.230.821	7.254.146



2.2 Mandato Istituzionale e Mission

La missione della Camera di Commercio è riconducibile alla promozione economica ed allo sviluppo del sistema delle imprese e dell'economia locale, attraverso una sintesi che concilia le esigenze di tutti i settori economici rappresentati nel proprio Consiglio.

Quale pubblica amministrazione di riferimento del sistema impresa, la Camera svolge i seguenti compiti istituzionali, avvalendosi di strumenti tecnologici d'avanguardia:

- tenuta del Registro delle Imprese, del Repertorio economico-amministrativo e degli altri Registri ed Albi attribuiti alle Camere di Commercio dalla legge;
- supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero;
- promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese,;
- promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI;
- realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione dell'informazione economica;
- cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni;
- regolazione del mercato, attraverso la funzione di composizione delle controversie, di vigilanza e controllo sui prodotti e in materia di metrologia legale, di raccolta degli usi e delle consuetudini, di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti etc..

Deve opportunamente evidenziarsi, in questo contesto, come talune intervenute disposizioni normative ed altri provvedimenti legislativi di iniziativa governativa delineano uno scenario difficile per gli Enti camerali, alimentando dubbi sulla loro futura concreta possibilità di perseguimento del mandato istituzionale. In tale senso, il taglio delle risorse proprie derivanti dal diritto annuale previsto dal D.L. n. 90/2014, che determina una sostanziale riduzione della capacità di intervento promozionale della Camera di Commercio, è chiara espressione di quanto ora affermato. A questa norma occorre aggiungere l'emanando D.Lgs di attuazione dell'art. 10 della L. 124/2015 di riordino del Sistema delle Camere di Commercio che agirà sull'accorpamento delle Camere (compresa la nostra), sulle competenze, sulle risorse e sulle dotazioni organiche degli Enti.

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**, che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera e che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

Al fine di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di Mandato, la Camera ha provveduto ad articolare, con riferimento all'anno 2016, la seguente analisi.

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

In ogni caso, per un approfondimento esaustivo dell'analisi del contesto interno ed esterno, si rimanda alla Relazione Previsionale e Programmatica dell'Ente.

3.1 Analisi del contesto esterno

Il 2014 si era chiuso purtroppo con risultati poco brillanti per l'economia di Massa-Carrara, ma i presupposti che provenivano dal contesto internazionale, lasciavano intravedere uno spiraglio di luce sul 2015, in concomitanza con la ripartenza dell'indispensabile ossigeno bancario alle imprese,

Alcuni dati sul 2015 sembrano in effetti confermare un recupero dei valori economici, anche se ci pare ancora molto azzardato parlare di vera e propria ripresa, guardando anche ciò che sta accadendo nel resto del Paese, per il quale le stime internazionali del FMI prevedono una crescita del Pil per l'anno in corso contenuta al +0,8%, a fronte di un +3,1% globale, di un +2,0% delle economie avanzate e di un +1,5% dell'area Euro.

Prima di addentrarci nelle valutazioni sul 2015, è bene ricordare come dal 2008 il sistema produttivo della nostra provincia, come quello di quasi tutti i territori del nostro Paese, abbia subito un forte processo di scomposizione che solo in parte si è ricomposto: solo per guardare agli ultimi tre anni, il tessuto economico ha perduto mediamente circa 4 imprese al giorno, presidi, talvolta anche significativi, di produzione e commercializzazione, che i nuovi ingressi plausibilmente non riusciranno a coprire nella loro totalità, sia per quantità, sia soprattutto per qualità.

E' altrettanto vero, però, che quelle imprese che sono riuscite a superare questo difficilissimo periodo, attraverso azioni pro-attive tese al rafforzamento della patrimonializzazione, dell'internazionalizzazione e dei processi di innovazione, oggi si sono dotate di una corazza che potrà tornare loro utile quando la ripresa, anche nel nostro Paese, come in ambito provinciale, si consoliderà.

I dati disponibili dell'andamento demografico delle imprese nel territorio apuano, riferiti ai primi sei mesi del 2015, confermano quanto avevamo descritto nel consuntivo dell'annualità 2014 ed in tal senso viene rafforzata la crescita, seppur modesta, del tessuto produttivo locale.

Il dato strutturale di fine 2014 mostrava un tasso di sviluppo del +0,6%, rispetto al consuntivo dell'annualità 2013, che diviene in questa prima metà dell'anno in corso del +0,9%. Il totale delle imprese registrate assomma a quota 22.854, quelle attive a circa 19.157, ed anche in questo caso si ottiene un +0,6%, ed anche il totale comprensivo delle localizzazioni, con circa 27.301 aziende, conferma un incremento del +0,6%.

Lo scenario che sembra emergere dai dati delle forze lavoro dell'Istat suggerisce un quadro complessivo in peggioramento rispetto a quello degli anni precedenti, con un tasso di occupazione che nel 2014 (ultimo dato disponibile al momento) scende al 58% (dal 59% dell'anno precedente) e con la disoccupazione in senso stretto che vola al 16% dal 12% dell'anno precedente. Un dato certamente preoccupante quello relativo alla disoccupazione, ma che, tuttavia, va interpretato attentamente per non incorrere in valutazioni errate. Quello che si osserva dall'incrocio dei vari indicatori sul mercato del lavoro è che questa crescita delle persone in cerca di lavoro non sia tanto imputabile alla perdita dei posti di lavoro (come testimonia la riduzione di un solo punto del tasso di occupazione), quanto piuttosto a fenomeni di emersione di quella che tecnicamente viene definita "zona grigia" che da non forza di lavoro diventa componente attiva nella ricerca di lavoro: dal 2013 al 2014 il tasso di inattività scende infatti dal 32% al 30%, ovvero in termini assoluti assistiamo ad un travaso di circa 3.000 individui che da non forza di lavoro diventano a tutti gli effetti soggetti alla ricerca attiva di lavoro. Si tratta di un esercito di persone composto sostanzialmente da donne, le quali, nel corso dell'ultimo anno, hanno evidentemente avvertito il bisogno di ricercare un'occupazione per compensare il calo del reddito familiare.

E difatti, se andiamo ad osservare le dinamiche del potere di acquisto delle nostre famiglie, notiamo come in termini reali esso sia tornato al di sotto di quello del 1995, con circa 14.900 euro pro-capite, ovvero circa 2.000 euro in meno del 2007 e di oltre 3.000 euro in meno rispetto a fine 1995, Dal canto loro, i consumi continuano a subire contraccolpi pesanti che si riverberano sulle nostre attività commerciali che complessivamente denunciano cali di fatturato importante ormai da circa un decennio a questa parte, in particolare sulle attività di vicinato.

Commercio, per altro, che anche sul 2015 non sembra aver ricevuto un plus di beneficio dal turismo, un settore che continua a perdere presenze: secondo le stime di ISR, nel solo 2014 le presenze stanziali delle strutture ricettive e delle seconde case hanno subito una riduzione del -3,4% rispetto all'anno precedente, che diventa pari a circa il -10% rispetto al 2012. Le prime segnalazioni sul 2015 non sembrano confermare particolari inversioni di tendenza.

La produzione industriale ha continuato a permanere fiacca nel 2015, registrando nei primi sei mesi dell'anno un calo complessivo del -1,1%, ma con una tendenza al miglioramento tra aprile e giugno. A livello di settori, la situazione più difficile riguarda il settore chimico (produzione -8,7%), mentre si denotano conferme positive sulla metalmeccanica (+5,3%) e segnali di ripresa sulla nautica da diporto (+7,1%), dopo i dati negativi degli anni passati. Le micro e piccole imprese continuano, inoltre, ad essere in sofferenza, mentre dalle medio-grandi industrie arrivano segnali di stazionarietà, probabilmente per una loro migliore capacità di intercettare la domanda mondiale.

Per quanto concerne l'export i dati Istat provvisori, riferiti ai primi sei mesi dell'anno 2015, ad una prima lettura sembrerebbero mostrarci una inversione di tendenza dopo anni di segni più che positivi, ma questo dato non può essere valutato correttamente se non si tiene conto delle registrazioni contabili a cui è soggetta la più importante azienda del territorio per quanto concerne le vendite all'estero di macchinari, ovvero il Nuovo Pignone.

Di queste considerazioni è doveroso tener conto nell'analisi del dato del primo semestre 2015 delle esportazioni apuane, che mostrano nel complesso una diminuzione decisa e pari al -44,8%, in valore assoluto rispetto allo stesso periodo del 2014 si sono persi circa 578 milioni di euro, frutto appunto delle forti oscillazioni contabili delle commesse del Nuovo Pignone.

In specifico se osserviamo la voce merceologica delle Macchine ed apparecchiature, la componente di maggior importanza dell'export, si nota che è passata dai circa 900 milioni di euro agli attuali 306, mantenendo comunque un peso sul totale delle vendite all'estero del 42,9%.

Ad eccezione delle oscillazioni contabili sopra descritte le vendite apuane, senza la componente dei macchinari, mostrerebbero comunque un dato positivo nei primi mesi del 2015, con un aumento del +4,2%, a testimonianza che le esportazioni locali, anche indipendentemente dalle commesse del Nuovo Pignone, presentano in generale degli andamenti soddisfacenti.

Va detto che a questa ripresa, seppur ancora flebile, si è accompagnato, dall'ultima fase del 2014 in poi, un rallentamento dei cordoni della borsa da parte del sistema creditizio che, pieno di liquidità grazie alla politica espansionistica della BCE di Mario Draghi (attuata attraverso il quantitative easing), oggi si trova alla ricerca di soggetti appetibili e finanziariamente solvibili sui quali impiegare le proprie risorse. Questo ha permesso di riportare un po' di ossigeno alle imprese: nei primi sei mesi del 2015, i prestiti del sistema bancario all'imprenditoriale locale sono tornati a crescere, raggiungendo il +2,5%, una crescita che non si vedeva da diversi anni a questa parte. Crescita sostenuta in modo particolare dalle imprese più strutturate, mentre le piccole subiscono ancora una riduzione del credito significativa (-2,4%).

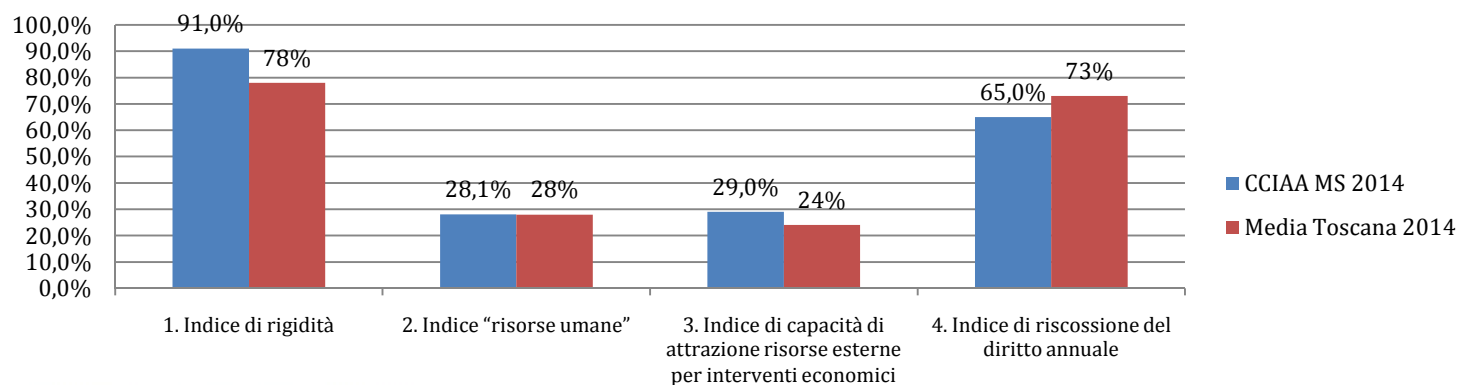
La sfida, a questo punto, è quella di far sì che si amplifichino gli effetti di trasmissione della congiuntura favorevole di queste medio-grandi imprese al sistema delle micro e piccole realtà produttive del nostro territorio, rispetto a ciò che si è verificato nel recente passato.

3.2 Analisi del contesto interno

3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA MS 2014	CCIAA MS 2013	CCIAA MS 2012	Media Toscana Benchmarking 2014 (*)	Media Toscana Benchmarking 2013 (*)	Media Toscana Benchmarking 2012 (*)
1. Indice di rigidità	Oneri correnti - Interventi economici / Proventi Correnti	91,0%	91%	87%	78%	76%	75%
2. Indice "risorse umane"	Costi del personale / Oneri Correnti	28,1%	27%	28%	28%	27%	27%
3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	29,0%	34%	34%	24%	20%	22%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno/Dovuto per Diritto Annuale	65,0%	65%	68%	73%	74%	76%

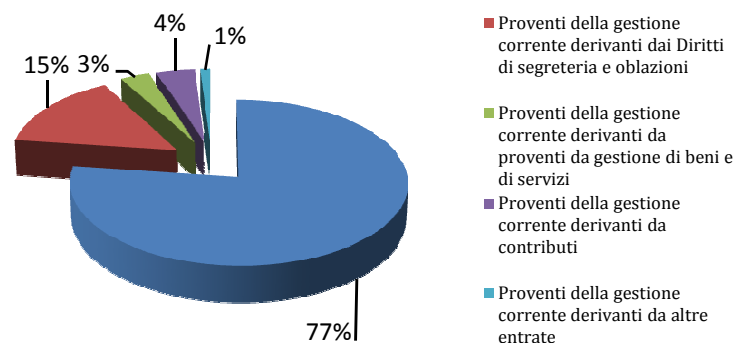
* Il valore della Media Toscana è calcolato con riferimento al progetto Benchmarking operativo



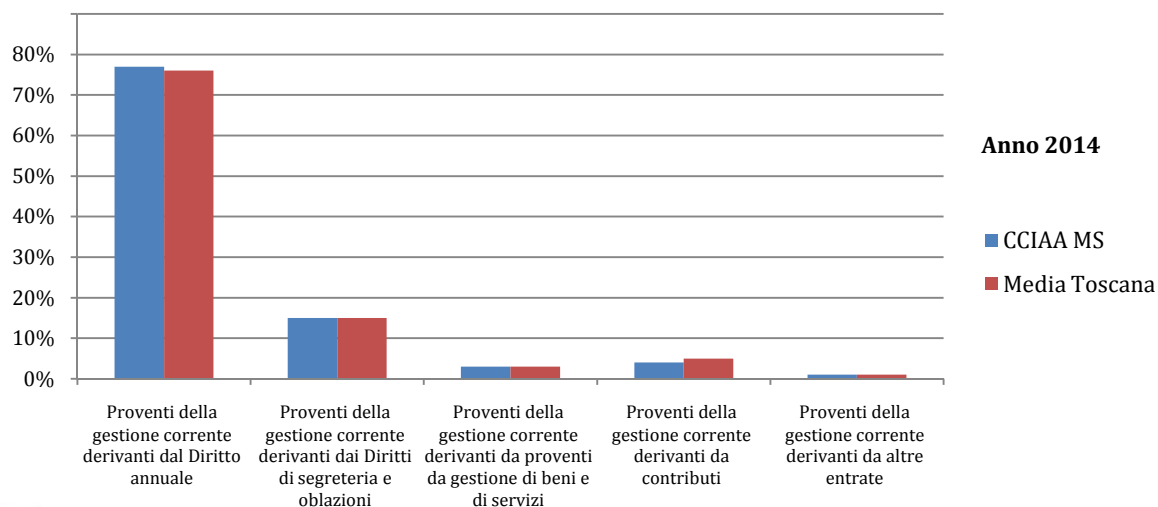
Indice	Composizione	2014	2013	2012	2011	2010
1. Margine di struttura	<p>Patrimonio netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni</p> <p>Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell'Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo</p> <p>(= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con 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>	2,38	2,3	1,62	1,73	1,68
2. Margine di tesoreria	<p>Attivo Circolante/Passivo Circolante</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>	5,57	4,27	3,35	5,64	6,37
3. Margine di struttura finanziaria a breve termine	<p>Attivo circolante - passivo a breve/passivo a breve. Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a termine (scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve</p>	4,57	3,27	2,35	4,64	5,37
4. Solidità finanziaria	<p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	77%	76%	77%	77%	77%

PROVENTI	CCIAA Massa-Carrara				Media Toscana			
	2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	77%	75,64%	71,35%	70,63%	76%	75,00%	73,10%	70,25%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	15%	14,28%	13,41%	14,21%	15%	16,00%	15,50%	15,80%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	3%	2,50%	2,37%	2,58%	3%	2,50%	3,60%	5,22%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	4%	7,68%	12,81%	11,24%	5%	4,70%	5,50%	7,06%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	1%	0,09%	0,05%	1,16%	1%	1,60%	2,50%	1,87%

**Composizione Proventi
Gestione corrente
Anno 2014**

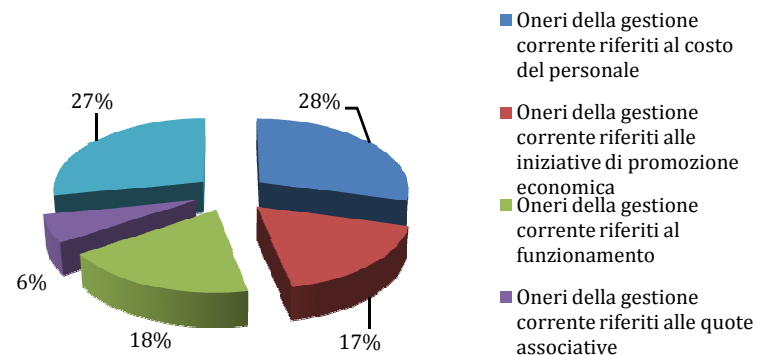


Il valore della Media Toscana è calcolato con riferimento al progetto Benchmarking operativo

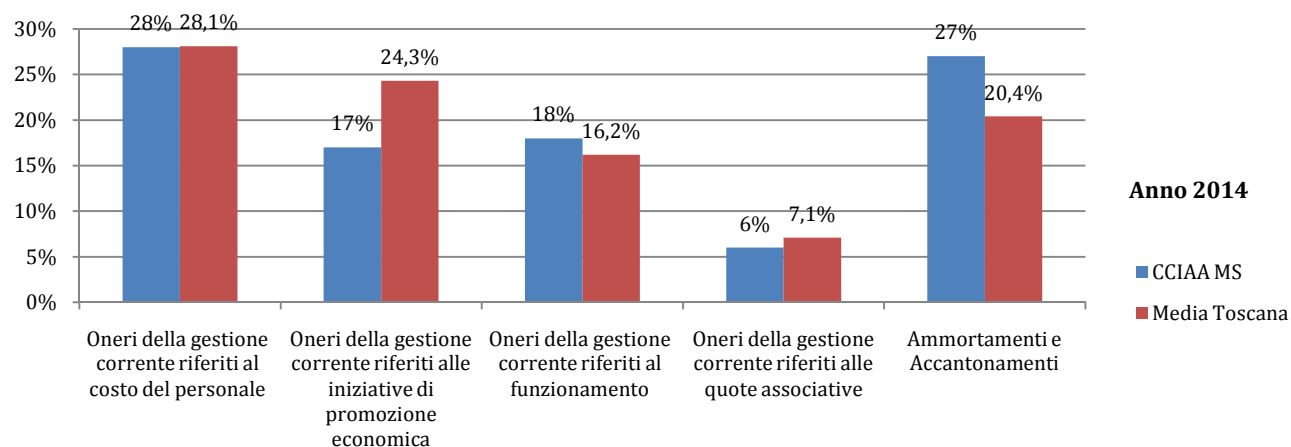


COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	CCIAA MS			Media Toscana		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	28%	27%	28%	28,1%	27%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	17%	25%	23%	24,3%	27%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	18%	16%	16%	16,2%	16%	16%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	6%	6%	6%	7,1%	7%	8%
Ammortamenti e Accantonamenti	27%	27%	28%	20,4%	19%	22%

CCIAA MS - Anno 2014
Composizione oneri gestione corrente



Il valore della Media Toscana è calcolato con riferimento al progetto Benchmarking operativo





Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA Massa-Carrara				
	2010	2011	2012	2013	2014
Risultato della gestione corrente	144%	-157%	-2371%	195%	267%
Risultato della gestione finanziaria	-30%	90%	936%	-68%	208%
Risultato della gestione straordinaria	-15%	166%	1571%	-29%	165%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	0%	0%	-36%	-2%	-6%

Valore Aggiunto: misura la ricchezza prodotta dall'Ente nell'esercizio con riferimento agli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione.

Determinazione del Valore Aggiunto: "Differenza" tra valore "attratto" e costi esterni sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi per il funzionamento della struttura

		Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
		31/12/2014	VA
Piano dei conti	Valore della produzione	4.287.620,76	4.287.620,76
A1	<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	2.936.304,57	2.936.304,57
A2	<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	869.713,79	869.713,79
A3	<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	332.661,70	332.661,70
A4	<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	152.183,05	152.183,05
A5	<i>Variazione delle rimanenze</i>	- 3.242,35	- 3.242,35
	Costi di struttura	- 2.573.185,24	- 1.204.845,42
	<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>		
B6		- 1.794.539,47	- 827.332,84
B7a	Oneri consulenti ed esperti	- 24.372,99	- 24.372,99
B7a	Compensi Co.co.co	-	-
B7a	Inail ed Inps su compensi Co.co.co.	-	-
B7a	Oneri per prestazioni occasionali	-	-
B7a	Compenso lavoro interinale	- 67.734,31	- 39.230,67
B7a	Spese per la formazione del personale 325082	- 1.760,00	- 1.110,00
B7a	Buoni pasto 325080	- 15.093,48	- 7.122,24
B7a	Rimborsi spese per missioni 325078	- 2.892,33	- 799,08
B7c	Oneri vestiario di servizio	-	-
	<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>		
B7a	Prestazioni servizi escludendo le voci inserite all'interno dei Costi del personale	- 557.743,13	- 223.348,26
B7b	<i>Godimento di beni di terzi</i>	-	-
B7c	escludendo: la voce inserita all'interno dei Costi del personale; Imposte e tasse; Ires anno in corso; Irap anno in corso; Ici anno in corso; Altre imposte e tasse; Oneri fiscali; Iva pro-rata indetraibile; Perdite su crediti	- 35.216,21	- 8.830,46
B7e	<i>Organi istituzionali</i>	- 73.833,32	- 72.698,88
	Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	1.714.435,52	3.082.775,34



	Componenti accessori e straordinari	710.869,92	710.869,92
	+/- Saldo gestione accessoria	390.786,75	390.786,75
	<i>Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e proventi)</i>		
C10	<i>Proventi finanziari</i>	402.331,12	402.331,12
E14	<i>Rivalutazioni attivo patrimoniale</i>	-	-
	<i>Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)</i>		
E15	<i>Svalutazioni attivo patrimoniale</i>	- 11.544,37	- 11.544,37
B7c Perdite su crediti			
C11	<i>Oneri finanziari</i>	-	-
	+/- Saldo componenti straordinari	320.083,17	320.083,17
D12	<i>Ricavi straordinari</i>	411.768,07	411.768,07
	<i>Costi straordinari</i>	- 91.684,90	- 91.684,90
D13			
	Valore Aggiunto Globale Lordo	2.425.305,44	3.793.645,26

Distribuzione del Valore Aggiunto: aggregazione dei costi esterni sostenuti per l'acquisizione di beni e servizi e per la realizzazione delle finalità istituzionali riconducibili agli stakeholder

		Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA	
		VA	
Piano dei conti	Sistema economico produttivo	-	2.432.264,42
	C1 - Servizi anagrafico-certificativi	-	577.371,60
	<i>Costi del personale (all'interno della funzione istituzionali c)</i>		
B6		-	429.638,64
B7a Oneri consulenti ed esperti			-
B7a Compensi Co.co.co			-
B7a Inail ed Inps su compensi Co.co.co.			-
B7a Oneri per prestazioni occasionali			-
B7a Compenso lavoro interinale		-	21.515,90
B7a Spese per la formazione del personale		-	500,00
B7a Buoni pasto		-	3.490,37
B7a Rimborsi spese per missioni		-	625,34
B7c Oneri vestiario di servizio			-
	<i>Costi di funzionamento (all'interno della funzione istituzionali c)</i>		
B7a Prestazioni servizi escludendo le voci inserite all'interno dei Costi del personale	<i>Prestazioni servizi</i>	-	104.451,38
B7b	<i>Godimento di beni di terzi</i>		-
B7c escludendo: la voce inserita all'interno dei Costi del personale; Imposte e tasse; Ires anno in corso; Irap anno in corso; Ici anno in corso; Altre imposte e tasse; Oneri fiscali; Iva pro-rata indetraibile; Perdite su crediti	<i>Oneri diversi di gestione</i>	-	17.019,53
	<i>Organi Istituzionali</i>	-	130,44
B8 escludendo la parte inserita come "Servizi di promozione" ed al netto dell'ammontare dei contributi destinati alle Aziende Speciali	<i>Interventi economici (funzioni istituzionali c)</i>		-
	C2 - Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	-	324.297,92
	<i>Costi del personale (all'interno della funzione istituzionali c)</i>		
B6		-	242.946,69
B7a Oneri consulenti ed esperti			-
B7a Compensi Co.co.co			-
B7a Inail ed Inps su compensi Co.co.co.			-
B7a Oneri per prestazioni occasionali			-
B7a Compenso lavoro interinale			-
B7a Spese per la formazione del personale		-	150,00
B7a Buoni pasto		-	1.886,69
B7a Rimborsi spese per missioni		-	1.233,49
B7c Oneri vestiario di servizio			-

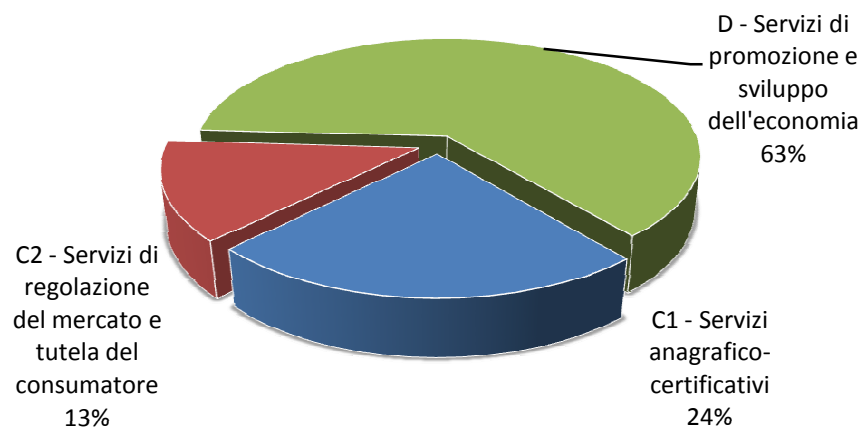
(continua a pag. successiva)



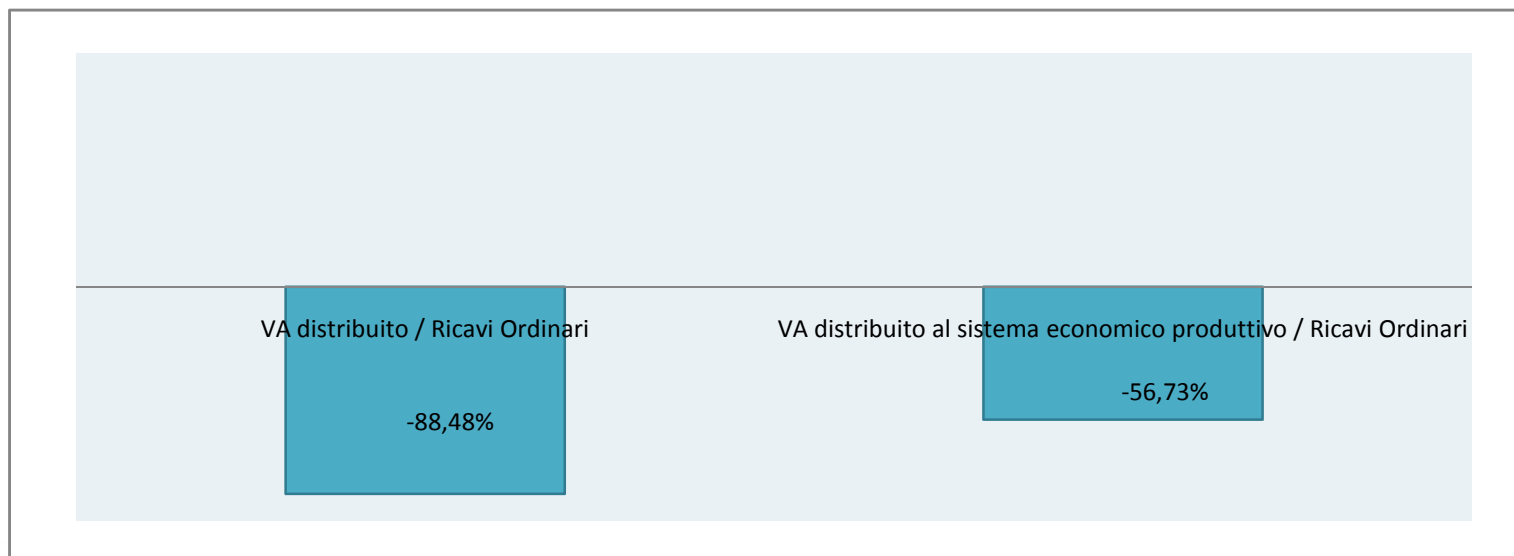
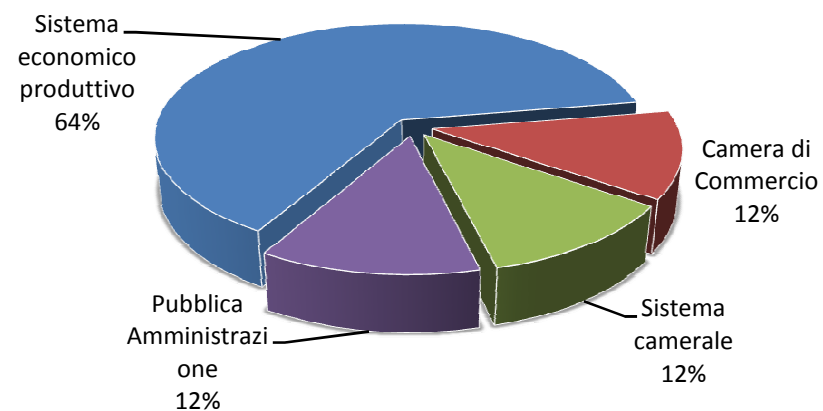
	<i>Costi di funzionamento (all'interno della funzione istituzionali c)</i>	
B7a Prestazioni servizi escludendo le voci inserite all'interno dei Costi del personale	<i>Prestazioni servizi</i>	- 55.842,28
B7b	<i>Godimento di beni di terzi</i>	-
B7c escludendo: la voce inserita all'interno dei Costi del personale; Imposte e tasse; Ires anno in corso; Irap anno in corso; Ici anno in corso; Altre imposte e tasse; Oneri fiscali; Iva pro-rata indetraibile; Perdite su crediti	<i>Oneri diversi di gestione</i>	- 3.754,67
	<i>Organi Istituzionali</i>	-
B8 escludendo la parte inserita come "Servizi di promozione" ed al netto dell'ammontare dei contributi destinati alle Aziende Speciali	<i>Interventi economici (funzioni istituzionali c)</i>	- 18.484,10
	D - Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	- 1.530.594,90
	<i>Costi del personale (funzione istituzionale d)</i>	
B6		- 294.621,30
B7a Oneri consulenti ed esperti		-
B7a Compensi Co.co.co		-
B7a Inail ed Inps su compensi Co.co.co.		-
B7a Oneri per prestazioni occasionali		-
B7a Compenso lavoro interinale		- 6.987,74
B7a Spese per la formazione del personale		-
B7a Buoni pasto		- 2.594,19
B7a Rimborsi spese per missioni		- 234,42
B7c Oneri vestiario di servizio		-
	<i>Costi di funzionamento (funzione istituzionale d)</i>	
B7a Prestazioni servizi escludendo le voci inserite all'interno dei Costi del personale	<i>Prestazioni servizi</i>	- 174.101,21
B7b	<i>Godimento di beni di terzi</i>	-
B7c escludendo: la voce inserita all'interno dei Costi del personale; Imposte e tasse; Ires anno in corso; Irap anno in corso; Ici anno in corso; Altre imposte e tasse; Oneri fiscali; Iva pro-rata indetraibile; Perdite su crediti	<i>Oneri diversi di gestione</i>	- 5.611,55
	<i>Organi Istituzionali</i>	- 1.054,00
B8 escludendo la parte inserita come "Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore" ed al netto dell'ammontare dei contributi destinati alle Aziende Speciali	<i>Interventi economici (funzione istituzionale d)</i>	- 1.045.390,49
	Camera di Commercio	- 459.304,83
	<i>Risultato economico di esercizio</i>	- 193.524,28
	<i>Ammortamenti</i>	
B9a		- 4.647,62
B9b		- 229.152,78
	<i>Accantonamenti</i>	
B9c Acc.to al fondo svalutazione crediti per la parte non straordinaria		-
B9d Acc.to al fondo rischi e oneri per la parte non straordinaria		- 31.980,15
	Sistema camerale	- 438.808,20
B7d	<i>Quote associative</i>	- 438.808,20
	Pubblica Amministrazione	- 463.267,81
	<i>Oneri fiscali</i>	
B7c Imposte e tasse		- 7.056,74
B7c Ires anno in corso		- 13.501,00
B7c Irap anno in corso		- 116.765,43
B7c Ici anno in corso		- 58.603,00
B7c Altre imposte e tasse		- 109.409,26
B7c Oneri fiscali		- 157.932,38
B7c Iva pro-rata indetraibile		-
	Valore Aggiunto Globale Lordo	- 3.793.645,26

Analisi del Valore Aggiunto Anno 2014

Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo



Distribuzione del Valore Aggiunto



3.2.1 Stato di Salute Organizzativo - Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA Massa-Carrara			Media Toscana		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo	307_Assenteismo del personale assunto a tempo indeterminato: ore medie di assenza del personale assunto a tempo indeterminato	48,05	69,65	60,42	47,65	51,52	50,29
2. Livello di diffusione dell'attività formativa	58_Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	80%	95%	100%	94%	97%	89%
3. Politiche di formazione del personale	57_Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	2,09	8	10,78	18,89	23	17,78

Il valore della Media Toscana è calcolato con riferimento al progetto Benchmarking operativo

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA MS 2014	CCIAA MS 2013	CCIAA MS 2012	Media Toscana 2014	Media Toscana 2013	Media Toscana 2012
1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI	370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	99%	99%	91%	80%	82%
2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive	399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	67%	81%	88%	81%	80%	79%
3. Tempo medio di evasione pratiche RI	101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	6,4	5,8	8,5	7	11,4	11,31
4. Tempo medio lavorazione fatture	398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	20	19	13,58	24	23	21,27

Il valore della Media Toscana è calcolato con riferimento al progetto Benchmarking operativo

4 – La Performance Organizzativa

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

- il primo, di stampo gestionale, consente il monitoraggio di una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale, costituiscono le condizioni attraverso le quali l'Ente è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti;
- il secondo, più propriamente connesso allo sviluppo del Disegno Strategico dell'Ente, deriva invece dagli intenti e dagli impegni politici formalizzati nei documenti di pianificazione e programmazione, quali il Programma Pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Budget Direzionale.

Benché la Performance Organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli sopra richiamati, si segnala che per chiarezza espositiva il primo livello della performance è già stato descritto in precedenza nella sezione "Stato di Salute Organizzativo-Gestionale, Economico-Finanziaria", al fine di illustrare le caratteristiche del contesto interno dell'Ente in quanto funzionale e consequenziale a quello che ne è il Disegno Strategico.

L'articolazione del Disegno Strategico dell'Ente concerne, invece, il secondo livello della performance che, in modo organico, conduce dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.

Il secondo livello della Performance verrà approfondito nella presente sezione, tramite la puntuale rappresentazione 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 da CIVIT/ANAC, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione denominata **Albero della Performance**.

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

- **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.
- **Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo 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).
- **Performance Individuale:** informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali , garantendo un legame con gli obiettivi strategici della performance organizzativa.

La rappresentazione della performance organizzativa ed individuale è strutturata secondo le quattro **Prospettive di analisi** sotto descritte:

Imprese, Territorio e Consumatori: 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.

Dimensione Economico-Finanziaria dell'Ente: 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.

Inoltre, con riferimento al triennio 2016-2018, già come avvenuto nel 2015, i documenti di programmazione dell'Ente si sono arricchiti della redazione del "PIRA: PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2016-2018", allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012.

Il PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio; il Piano risulta pertanto coerente, sia in termini di metodologia che di contenuti, con il sistema degli obiettivi e degli indicatori in essere.

Infine, si evidenzia come la CCIAA di Massa-Carrara, al fine di descrivere e successivamente misurare la propria performance, abbia optato la metodologia denominata "Balanced Scorecard"; pertanto, l'articolazione dell'Albero delle Performance viene rappresentata secondo tale logica. Al fine di favorire la lettura e la comprensione della metodologia utilizzata, si precisa che la stessa è rispondente ai caratteri richiesti dalla normativa e richiamati dalla CIVIT/ANAC, tra cui l'articolazione delle aree strategiche secondo le diverse prospettive di analisi sopra descritte.

4.1.1 - La Vision

L'**Obiettivo di Mandato** dell'Ente, così come espresso nel **Programma Pluriennale di Mandato 2015-2019**, vede la "**Camera di Commercio quale interlocutore istituzionale ogni volta si tratti di problemi e progetti che interessino le imprese e le loro Associazioni**".

Da questo deriva la **Vision** della Camera di Commercio per il proprio futuro:

"I Programmi della attività della Camera non più sommatoria, più o meno equilibrata, di azioni settoriali, ma un insieme omogeneo, prese di posizione, supporto ad alcune iniziative e soprattutto coordinamento delle posizioni da assumere nelle sedi decisionali del territorio"

4.1.2 - Le Aree Strategiche

Di seguito le 3 Linee di Indirizzo (**Aree Strategiche**) così come espresse in sede di Programma Pluriennale e recepite, confermate e rinnovate in sede di RPP e Piano delle Performance come declinazione annuale degli indirizzi pluriennali, con le Linee Strategiche (**Obiettivi Strategici**) che le definiscono.

4.1.2 - Le Aree Strategiche

AS 1 - LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE

OS 1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale

OS 1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali

AS 2 - CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

OS 2.1 - Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

OS 2.2 - Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale

AS 3 - PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

OS 3.1 - Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

OS 3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

4.1.3 – La Mappa Strategica

L'attuale contesto richiede alle Camere di Commercio ed in genere a tutte le Pubbliche Amministrazioni, non solo di rispettare i vincoli delle risorse a disposizione 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 elemento prioritario e strategico per il conseguimento degli obiettivi stabiliti, con riferimento sia alla gestione interna dei processi che ai rapporti con il contesto economico-sociale del territorio.

Al fine di raggiungere soluzioni finalizzate al contenimento dei costi, al miglioramento dei servizi ed 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, stimolando 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 linea con l'approccio metodologico adottato con la 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 2016, 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 Camera hanno avuto avvio nell'anno 2010 e, pertanto, assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e successivamente nella Relazione Previsionale Programmatica.

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



4.1.3 – La Mappa Strategica

MISSION	CAMERA DI COMMERCIO QUALE INTERLOCUTORE ISTITUZIONALE OGNI VOLTA SI TRATTI DI PROBLEMI E PROGETTI CHE INTERESSINO LE IMPRESE E LE LORO ASSOCIAZIONI											
VISION	I PROGRAMMI DELLE ATTIVITA' DELLA CAMERA NON PIU' UNA SOMMATORIA, PIU' O MENO EQUILIBRATA, DI AZIONI SETTORIALI, MA UN INSIEME OMOGENEO DI INTERVENTI, PRESE DI POSIZIONE, SUPPORTO AL ALCUNE INIZIATIVE E SOPRATTUTTO COORDINAMENTO DELLE POSIZIONI DA SSUMERE NELLE SEDI DECISIONALI DEL TERRITORIO											
AREE STRATEGICHE	1. LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE			2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE			3. PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE			LEGENDA % raggiungimento obiettivo: % raggiungimento obiettivo: % raggiungimento obiettivo:		
OBIETTIVI STRATEGICI	1.1 Consolidare il ruolo della camera, per il tramite di ISR quale osservatore privilegiato dell'economia locale		1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali		2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità		2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale		3.1 promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie		3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	
OBIETTIVI OPERATIVI	1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica		1.2.1 CrealnRete						3.1.2 Promuovere e sostenere processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di		3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di	
			1.2.2 Carrara Citta' del Marmo						3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività' delle		3.2.2 Tutelare la Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	
			1.2.3 Comunicazione						3.1.4 Rendere piu' competitivo il sistema socio economico locale con il coinvolgimento delle		3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli	
					2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese		3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita				IMPRESE CONSUMATORI TERRITORIO INNOVAZIONE E CRESCITA PROCESSI INTERNI ECONOMICO FINANZIARIA	
			2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane								PROSPETTIVE DI PERFORMANCE	
			2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza									
			2.1.2 Valorizzazione economica del patrimonio camerale									
			2.1.3 Ottimizzare la gestione delle entrate									

4.2 – Gli Obiettivi strategici

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

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

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera 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 con il collegamento al "PIRA: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2016-2018".



IMPRESSE, CONSUMATORI E TERRITORIO	Peso	Risultato 2015	Risultato 2016	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Missione / Programma
1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	6,00%						
1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica	6,00%						032 / 002
n. complessivo presenze sulla stampa della Camera anche con dati economici - statistici	6,00%		0	almeno 25	+5%	+5%	032 / 002
1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	6,00%						
1.2.1 Creare Rete	2,00%						032 / 002
Realizzazione di progetti significativi di sviluppo del territorio	2,00%		0	almeno 2			032 / 002
1.2.2 Carrara Città del Marmo	2,00%						032 / 002
Percentuale di realizzazione del progetto (riqualificazione Polo Museale)	2,00%		0%	10%	40%	50%	032 / 002
1.2.3 Comunicazione	2,00%						032 / 002
N. presenze (uscite) sui media locali (stampa, TV)	2,00%		0	>= 15	>=15	>= 15	032 / 002
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	20,00%						
3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	5,00%						011 / 005
Livello soddisfazione (buono o +) degli Istituti scolastici sul progetto di Alternanza Scuola Lavoro	2,50%		0%	>= 60%			011 / 005
N. fruitori del servizio di informazione/orientamento per la neoimprenditoria	2,50%		0	>=40	>=50	>=60	011 / 005
3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	9,00%						016 / 005
N. iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI	3,00%		0	>=5	6	7	016 / 005
Risorse esterne reperite per realizzazione Programma Promozionale / risorse spese	3,00%		0%	10%	12%	15%	016 / 005
N. medio di operatori (locali ed esteri) partecipanti iniziative camerali del Programma Promozionale	3,00%		0	>=10	>=12	>=15	016 / 005
3.1.4 Rendere più competitivo il sistema socio-economico locale con il coinvolgimento delle altre istituzioni territoriali	6,00%						016 / 005
Partecipazione a progetto di valenza comunitaria	3,00%		0	1	1	2	016 / 005
Coordinamento per la mappatura delle criticità della ZIA	3,00%		00/01/1900	31/12/2016			016 / 005
3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	30,00%						
3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	10,00%						012 / 004
N. conciliazioni concluse nell'anno 2016 (indipendentemente dall'anno di avvio)	5,00%		0	80	90	100	012 / 004
Avvio Organismo per Crisi da Sovrindebitamento	5,00%		00/01/00	entro 31/12/2016			012 / 004
3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	10,00%						011 / 005
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n° di non conformità sollevate dall'ICQRF	5,00%		0	< =2	< =2	< =2	011 / 005
N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2016	5,00%		0	80	80	80	011 / 005
3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	10,00%						012 / 004
n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore /assistente (Indicatore di benchmarking regionale - P32 217)	5,00%		0	500	500	500	012 / 004
n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore/assistente (Indicatore di benchmarking regionale - P32 546)	5,00%		0	350	350	350	012 / 004



PROCESSI INTERNI	Peso	Risultato 2015	Risultato 2016	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Missione / Programma
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	15,00%						
2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	5,00%						032 / 004
Partecipazione personale camerale alla formazione "trasversale" (partecipanti/dipendenti)	2,50%		0	>= 80%	>= 85%	>= 90%	032 / 004
N. giorni di assenza per malattia breve 2016 / personale dell'Ente assunto a tempo indeterminato	2,50%		0	5	5	5	032 / 004
2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	10,00%						032 / 002
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	2,50%		0%	>=80%	>=80%	>=80%	032 / 002
Grado di soddisfazione dell'utenza (buono o +) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	2,50%		0%	>=80%	>=80%	>=80%	032 / 002
Valutazione positiva (buono e +) ottenuta nell'indagine di People Satisfaction fra gli utenti camerali	2,50%		0%	>=80%	>=80%	>=80%	032 / 002
N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	2,50%		0%	3	3	3	032 / 002
INNOVAZIONE E CRESCITA	Peso	Risultato 2015	Risultato 2016	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Missione / Programma
2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale	6,00%						012 / 004
2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	6,00%						012 / 004
Tempo medio di lavorazione pratiche Registro Imprese (in giorni) (Indicatore di benchmarking regionale - P11 101)	2,00%		0	7	7	7	012 / 004
Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase in 5 gg (Indicatore di benchmarking regionale - P11 370)	2,00%		0%	95%	95%	95%	012 / 004
Realizzazione fasi annuali progetto triennale "Sviluppo Reti di Impresa"	2,00%		0%	50%	90%		012 / 004
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	3,00%						011 / 005
3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	3,00%						011 / 005
Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa anche mediante il lancio di offerte a pagamento (= n° eventi a pagamento/totale)	3,00%		0%	30%	35%	40%	011 / 005
ECONOMICO-FINANZIARIO	Peso	Risultato 2015	Risultato 2016	Target 2016	Target 2017	Target 2018	Missione / Programma
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	14,00%						
2.1.2 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	6,00%						032 / 004
n. di volte di utilizzo delle Sale camerali (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno	3,00%		0	100	110	120	032 / 004
% di volte di utilizzo delle Sale camerali a pagamento	3,00%		0%	10%	15%	20%	032 / 004
2.1.3 Ottimizzare la gestione delle entrate	8,00%						032 / 004
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2016 (F24 e altre forme di pagamento per anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2015 (per anno di cassa 2016) / Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2016	8,00%		0%	>60%	65%	65%	032 / 004

4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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 della BSC definita «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 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 ed 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.



Obiettivo 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea Strategica 1.1: Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale						
Programma 1.1.1: Produrre e diffondere analisi e informazione economica						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dell' economia locale • Realizzazione di indagini specifiche, tra cui: <ul style="list-style-type: none"> -Rapporto economia 2015 -Indicatori statistici 2016 -Rapporto economia intermedio anno 2016 – primo semestre • Misurazione degli impatti economici di manifestazioni/eventi • Osservatorio bilanci società di capitali • Osservatorio sul credito • Catalogazione e servizi al pubblico per la biblioteca camerale • Erogazione di percorsi di formazione tematici 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio costante dell'andamento congiunturale dell'economia locale • Monitoraggio dell'evoluzione dei dati strutturali della provincia • Misurazioni dell'impatto delle principali iniziative promozionali provinciali • Produzione di analisi settoriali e specialistiche a sostegno delle strategie politiche locali • Maggiore apprezzamento in termini di presenze e servizi resi della biblioteca camerale • Offerta di percorsi formativi di alto livello per i bisogni del territorio. 						
Risorse						
€ 250.000,00 di cui Interventi Economici € 250.000,00						
A preventivo € 250.000,00 A consuntivo € -						
Soggetto responsabile						
ISR						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
n. complessivo presenze sulla stampa della Camera anche con dati economici - statistici			almeno 25		+5%	+5%
Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale			3 testate			
Presentazione di 1 report semestrale			>30/11/2016			
Conferenze stampa			>= 2			
Produzione rapporti			>= 3			
Orario aperture al pubblico			100%			
N. partecipanti complessivi alle presentazioni del Rapporto Economia			almeno 60			
Grado di soddisfazione dell'utenza (buono o +) rilevato sulle iniziative dell'ISR			>= 85%			

Obiettivo 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea Strategica 1.2: Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
Programma 1.2.1: CrealnRete						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Creazione e gestione dei tavoli tematici • Elaborazione di un rapporto sintetico sulle idee e proposte emerse ad ogni tavolo 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Individuare obiettivi e valori condivisi su cui canalizzare le politiche, le risorse economiche e umane per i prossimi mesi • definizione di un'identità territoriale per il rilancio complessivo dell'immagine del territorio, che esprima unità di intenti e voglia di fare a tutti i livelli (istituzionale, associativo, imprenditoriale, etc.) • Ottenere la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up favorendo la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio. 						
Risorse						
€ 50.000,00 di cui Interventi Economici € 50.000,00 - A preventivo € 50.000,00 A consuntivo € -						
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, ISR, Ufficio Promozione						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
Realizzazione di progetti significativi di sviluppo del territorio			almeno 2			
Coordinamento e supporto tecnico, operativo ed organizzativo dell'evento finale			entro 30/11/2016			
Stesura atti dell'evento attraverso un documento di sintesi			entro 1 mese dall'evento			
Supporto tecnico per riunioni operative di realizzazione dei progetti (gestione riunioni)			tutto l'anno 2016			
Supporto tecnico per riunioni operative con la Regione Toscana (gestione riunioni)			tutto l'anno 2016			

OBIETTIVO 1: La CCIAA “Cabina di Regia” del tessuto economico locale						
Linea strategica 1.2: Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
Programma 1.2.3: Comunicazione						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione continua del sito internet camerale • Consolidamento della newsletter dell'Ente • Utilizzo della stampa e delle TV locali • Aggiornamento del profilo FaceBook della Camera • Utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (streaming, dirette on-line. ecc..) e di nuove piattaforme tecnologiche 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Garantire la più ampia diffusione del profilo istituzionale della Camera e delle attività realizzate • Consolidare il ruolo della Camera sul territorio anche tramite la corretta conoscenza delle iniziative programmate • Sviluppare nuove forme di comunicazione e raggiungere un maggior numero di utenti 						
Risorse						
€ 15.000,00 di cui Interventi Economici € 15.000,00 A preventivo € 15.000,00 A consuntivo € - -						
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Ufficio Promozione						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
N. presenze (uscite) sui media locali (stampa, TV)			>= 15		>=15	>= 15
N. "Persone a cui piace" pagine profilo FaceBook camerale			>=1.000			
N. newsletter inviate			>=12			



Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
Linea Strategica 2.1: Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
Programma 2.1.2: Valorizzazione economica del Patrimonio camerale						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione degli interventi di messa in sicurezza delle lastre di rivestimento della facciata della Sede Centrale • Valorizzazione delle Sale Camerali mediante loro Concessione a titolo oneroso • Valorizzazione dei locali della cd. Palazzina del Museo del Marmo nell'ambito del progetto specifico • Messa in vendita dell'Immobile ex commercianti 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione dei locali della cd. Palazzina del Museo del Marmo • Incremento offerta congressuale espositiva presso la Sede camerale • Conseguimento significativi contributi all'economicità dell'Ente 						
Risorse						
€ 185.000,00 di cui Investimenti € 185.000,00 A preventivo € 185.000,00 A consuntivo € -						
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Ufficio Provveditorato						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
n. di volte di utilizzo delle Sale camerali (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno			100		110	120
% di volte di utilizzo delle Sale camerali a pagamento			10%		15%	20%
Affidamento incarico di progettazione per la messa in sicurezza del rivestimento della facciata della Sede camerale			entro il 28/2/2016			
Conclusione procedura di vendita per immobile ex-commercianti			entro il 31/03/2016			

Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
Linea strategica 2.2: Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale						
Programma 2.2.1: Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del registro delle Imprese						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento del sistema pubblicitario gestito dal Registro delle Imprese mediante offerta di servizi mirati all'utenza (recapito via mail visure, bilanci ed altra documentazione depositata e/o iscritta nel registro; spedizione tramite corriere documenti per l'estero, certificati, ecc) • Implementazione delle azioni di coordinamento con le altre Pubbliche Amministrazioni interessate alla procedura della Comunicazione Unica (Agenzia delle Entrate, Inps ed Inail). • Implementazione di protocolli di intesa con le Amministrazioni Comunali per l'avvio sistematico degli sportelli SUAP. Messa a regime del fascicolo aziendale. • Costruzione di una piattaforma informatica on line con l'anagrafica delle imprese iscritte al Registro imprese della nostra provincia. • Implementazione delle informazioni, attraverso il diretto coinvolgimento delle imprese per alcune sezioni specifiche della piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza, legate agli aspetti produttivi, delle competenze aziendali e dell'innovazione. • Pubblicità e coinvolgimento (a pagamento) delle "reti della conoscenza", degli enti pubblici, degli istituti di credito, etc. • Pubblicità della piattaforma in ambito nazionale, all'interno del sistema camerale. 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dei flussi documentali tra Ente camerale ed utenza; • Automazione di nuovi servizi camerale mediante accesso telematico e consegna a domicilio; • Snellimento dei procedimenti amministrativi in materia di deposito/iscrizione di atti nel Registro delle Imprese; • Mantenimento dei livelli di efficienza e qualità raggiunti quanto ad evasione delle pratiche di competenza del Registro Imprese; • Sostegno alla nascita di reti di impresa formalizzate, come i Contratti di rete, tramite anche il supporto degli uffici camerale. 						
Risorse						
€ 5.000,00 di cui Interventi Economici € 10.000,00						
		A preventivo	€	5.000,00	A consuntivo	€ -
Soggetto responsabile						
Ufficio Registro Imprese, ISR						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
Tempo medio di lavorazione pratiche Registro Imprese (in giorni) (Indicatore di benchmarking regionale - P11 101)			7		7	7
percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase in 5 gg (Indicatore di benchmarking regionale - P11 370)			95%		95%	95%
Realizzazione fasi annuali progetto triennale "Sviluppo Reti di Impresa"			50%		90%	
Progetto Sviluppo Reti di Impresa: elaborazione ed analisi database Registro Imprese			31/10/2016			
Progetto Sviluppo Reti di Impresa: n. incontri con stakeholders per verificata analisi dati			1			
Progetto Sviluppo Reti di Impresa: approvazione da parte della Giunta camerale della realizzazione del Portale Reti di Impresa			31/12/2016			



Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.1: Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
Programma 3.1.1: Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di percorsi formativi abilitanti all'esercizio delle attività economiche. • Organizzazione seminari. • Organizzazione di percorsi formativi finanziati. • Organizzazione di percorsi formativi per l'imprenditoria femminile 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento del ruolo dell' Agenzia Formativa della Camera di Commercio quale punto di riferimento per il mondo dell'imprenditoria provinciale. • Ottimizzare l'offerta formativa anche tramite la condivisione del programma con gli interlocutori • Promuovere la propensione delle imprese all'investimento sullo sviluppo del capitale umano • Promuovere la cultura e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile 						
Risorse						
€ 20.000,00 di cui Interventi Economici € 20.000,00						
		A preventivo	€ 20.000,00	A consuntivo	€	-
Soggetto responsabile						
Ufficio Formazione Imprenditoriale						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa anche mediante il lancio di offerte a pagamento (= n° eventi a pagamento/totale)			30%		35%	40%
Numeri di corsi/seminari organizzati nel 2016			> 6		> 6	> 6
Definizione tempestiva e condivisa programma formativo 2016			31/03/2016			
Partecipanti medi ai corsi riconosciuti			>= 10			
Introiti offerta formativa a pagamento per i corsi o seminari organizzati/costi diretti			>= 15%			
Realizzazione di percorsi formativi finanziati o a pagamento			almeno 3			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative			>= 85%			
Incontri comitato dell'imprenditoria femminile			>= 3			
Seminario formativo definito dal CIF			>= 1			



Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.1: Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
Programma 3.1.4: Rendere più competitivo il sistema socio-economico locale con il coinvolgimento delle altre Istituzioni territoriali						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento delle iniziative; • Partecipazione ai progetti; • Realizzazione di partenariati; • Rafforzamento della competitività dei territori; • Attrattività dei territori stessi in termini di marketing territoriale. 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare progetti in partnership con altri Enti pubblici; • Rendere attrattiva l'Area Industriale Apuana • Favorire le imprese del turismo e dell'agroalimentare, rafforzandone le reti; • Rendere le città della provincia più "smart", recuperando nelle vari classifiche; • Reperire risorse da soggetti terzi. 						
Risorse						
€ 49.000,00 di cui Interventi Economici € 24.000,00 e Investimenti € 25.000,00 A preventivo € 49.000,00 A consuntivo € -						
Soggetto responsabile						
Ufficio Promozione delle Imprese e del territorio, Segreteria Generale						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
Partecipazione a progetto di valenza comunitaria			1		1	2
Coordinamento per la mappatura delle criticità della ZIA			31/12/2016			
Sottoscrizione del protocollo d'intesa con le Amministrazioni interessate per la ZIA			>=31/3/2016			
Incontri Tavolo di coordinamento con produzione report ZIA			almeno 4			
Realizzazione cordinamento tavolo per "Bandiera Blue" 2017 (n. incontri effettuati)			almeno 3			

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica						
Programma 3.2.1: Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa attraverso incontri formativi ed informativi con le Associazioni di categoria e dei consumatori nonché agli Ordini e colleghi professionali • Organizzazione di un corso per la professionalizzazione degli arbitri • Azioni promozionali durante la Settimana nazionale della Conciliazione • Campagna di sensibilizzazione per l'utilizzo di forme contrattuali tipizzate • Promozione dei marchi di garanzia del settore tinto-lavanderie e auto-moto riparazione rilasciati dalla Camera di Commercio • Miglioramento del processo sanzionatorio in termini di riscossione 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione del ricorso agli strumenti di giustizia alternativa anche attraverso un percorso formativo rivolto alle Associazioni dei consumatori e di categoria • Sviluppo di una maggiore conoscenza dell'arbitrato elevando la professionalizzazione degli Arbitri iscritti all'Albo tenuto dalla Camera di Commercio • Sviluppare intese con altri Organismi pubblici di mediazione della provincia o del sistema camerale • Affermazione del ruolo della Camera di Commercio come riferimento per la promozione delle "buone pratiche" nel mercato • Maggiore diffusione dei contratti tipo sia come strumenti di trasparenza del mercato e di maggior tutela per il consumatore sia come strumento deflattivo delle controversie • Supporto alle imprese per la stesura di contratti tipo attraverso l'utilizzo delle banche dati 						
Risorse						
€ 10.000,00 di cui Interventi Economici € 10.000,00		A preventivo	€	10.000,00	A consuntivo	€ -
Soggetto responsabile						
Ufficio Sanzioni e Regolazioni del Mercato						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
N. conciliazioni concluse nell'anno 2016 (indipendentemente dall'anno di avvio)			80		90	100
Avvio Organismo per Crisi da Sovrindebitamento			entro 31/12/2016			
Realizzazione corso in materia di mediazione			>= 30/6/2016			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction corso in materia di mediazione			>= 80%			
Realizzazione evento "Settimana della Conciliazione/Mediazione" secondo le linee guida predisposte da Unioncamere Nazionale - 2° semestre anno 2016			entro data prevista da UN e comunque ≥ 30/11/2016			
Emissione ruolo esattoriale contenete le ordinanze in fase emesse nel 2° semestre anno 2013 e nel 1° semestre anno 2014			2			
Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento anni precedenti			200			
Diffusione del contratto tipo in materia di B&B			>=31/07/2016			

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica						
Programma 3.2.2: Tutelare le Denominazione di Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi ed i brevetti						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Attività di controllo attraverso visite ispettive • Attività di certificazione dei prodotti DOP • Organizzazione seminari. 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Conferma del ruolo della Camera di Commercio quale strumento di garanzia sulla qualità dei prodotti DOP e IGP • Miglioramento qualitativo delle produzioni locali. 						
Risorse						
€ 11.000,00 di cui Interventi Economici € 11.000,00 A preventivo € 11.000,00 A consuntivo € -						
Soggetto responsabile						
Ufficio Protesti Agricoltura Brevetti						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2015 (se disponibile)	Risultato 2016	Target 2016	% Realizzazione	Target 2017	Target 2018
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n° di non conformità sollevate dall'ICQRF			< =2		< =2	< =2
N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2016			80		80	80
N.ro seminari in materia di produzioni tipiche (compartecipazione nell'organizzazione)			2			
N.ro di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale			30			
Analisi fattibilità servizio in materia brevettuale con consulenti brevettuali (progetto UTC)			>= 30/9/2016			
Evasione richieste di prelievo per certificazione DOC e IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile secondo la nuova programmazione			90%			
Aggiornamento dati ISTAT (indice del costo della vita) su sito entro 5gg dalla pubblicazione			100%			

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 nonché dei propri comportamenti professionali ed 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 dei risultati finali.

In particolare, il processo di valutazione della performance individuale dei Dirigenti ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale che racchiude alcuni degli obiettivi strategici della Camera ed alcune delle iniziative strategiche su cui si verifica il livello di raggiungimento dei risultati ottenuti dalla dirigenza.

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

A seguire gli Obiettivi per l'anno 2016 attribuiti dalla Giunta camerale all'unico Dirigente in carica al 1 gennaio 2016, il Segretario Generale Dott. Enrico Ciabatti.

Obiettivi 2016 del Segretario Generale (Dott. Enrico Ciabatti), attribuiti dalla Giunta Camerale nella seduta del 29/01/2016

OBIETTIVO 1) LA CCIAA “CABINA DI REGIA” DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE – Peso 30%

Programma 1.2.2: Carrara città del marmo

Indicatore 1: coordinamento attività e iniziative del programma “Carrara Città del marmo”. Definizione progetto esecutivo. Target: entro 31 ottobre 2016;

Indicatore 2: a seguito dei risultati di cui al punto 1, stesura del programma di intervento alla Giunta Camerale. Target: elaborazione report di stato di avanzamento dei lavori entro il 31/12/2016;

Indicatore 3: Aumento complessivo delle entrate da contributi e trasferimenti soggetti terzi e proventi da gestione servizi rispetto al preventivo 2016 per ISR;

OBIETTIVO 2) CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE – Peso 40%

Programma 2.1.1: Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

Indicatore 1: Monitoraggio dei livelli di servizio. Target: rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi per almeno 85%.

Indicatore 2: Garantire miglioramento del benessere organizzativo. Target: individuare azioni migliorative da porre in essere, almeno 2.

Indicatore 3: Anticorruzione - Aggiornamento del sito internet – Sezione Trasparenza – per le parti da modificare nell'arco dell'anno: 100%;

Indicatore 4: Anticorruzione - Monitoraggio quadrimestrale tempi dei procedimenti: n. 3;

Indicatore 5: Riduzione degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte e versamenti spending review) rispetto all'anno 2015;

Indicatore 6: Aumento complessivo delle entrate da contributi e trasferimenti e proventi da gestione servizi rispetto al consuntivo 2015;

OBIETTIVO 3) PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE – Peso 30%

Programma 3.1.3: Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati

Indicatore 1: realizzazione del programma approvato dal Consiglio/Giunta entro il 31/12/2016: Target $\geq 90\%$ numero iniziative realizzate;

Indicatore 2: realizzazione del programma approvato dal Consiglio/Giunta entro il 31/12/2016: Target $< 100\%$ delle risorse stanziare per le iniziative realizzate;

Indicatore 3: monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal Programma 3.1.3 della Relazione Previsionale e Programmatica 2016. Target: elaborazione report conclusivo.

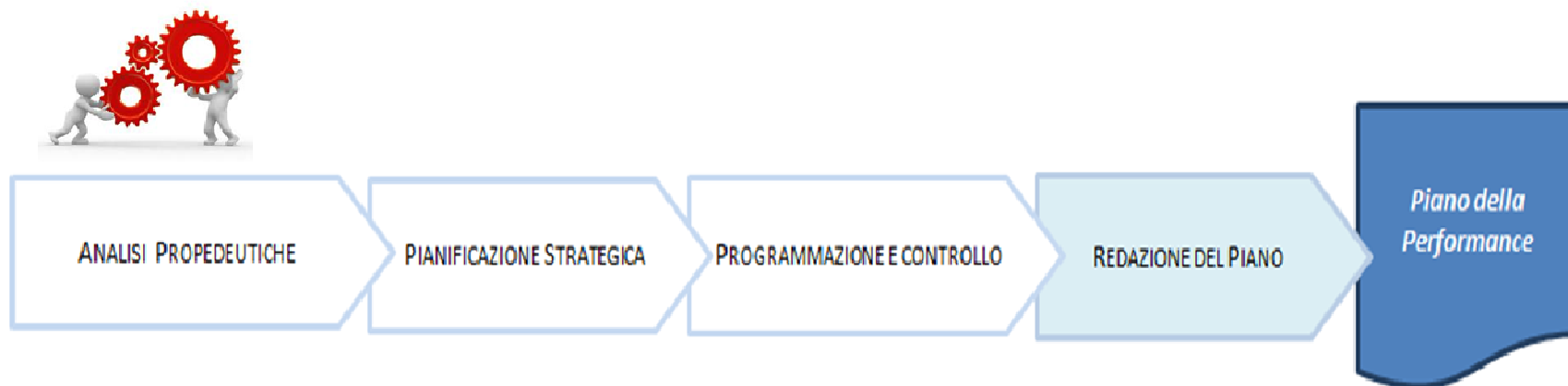
6 Il Processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo delle Performance

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 all’Ente.

Il 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, che evidenzia fasi, attività, soggetti e tempistica 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 ed attori coinvolti.





ANALISI PROPEDEUTICHE

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

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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



PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Approvazione della RPP	Ott	Consiglio camerale
2.	Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Ott-Dic	Segretario Generale Controllo di Gestione Dirigenti Posizioni Organizzative
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 camerale
5.	Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il Budget Direzionale e parametri dirigenti	Dic	Segretario Generale Controllo di Gestione Dirigenti Giunta camerale Organo Interno di Valutazione



REDAZIONE DEL PIANO

	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, la Camera ha provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione economica dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle aree strategiche e linee strategiche, al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse messe direttamente a disposizione per lo sviluppo della performance.

La CCIAA di Massa-Carrara ha quindi optato per una quantificazione delle risorse necessarie agli interventi economici realizzati a favore dei propri stakeholder che consenta la verifica della conseguenza contabile delle scelte strategiche operate.

La redazione del Budget avvia un processo di responsabilizzazione, in termini di parametri e risorse, che si sviluppa 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 rappresenta, pertanto, quel documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai Dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per poterli realizzare. Le modalità di impiego delle risorse ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati costituisce l'informazione principale per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica della premialità. Al riguardo, si propone nell'Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola Area Strategica e per Obiettivo Strategico, con il collegamento ai programmi operativi di cui alla RPP 2016.

La coerenza con i processi di programmazione economico-finanziaria è garantita, inoltre, dall'adozione del documento "PIRA:Piano Indicatori e Risultati Attesi di Bilancio", che integra la descrizione dei programmi da attuare con le risorse economiche a disposizione per realizzarli coerentemente al sistema di obiettivi-indicatori, ai target, al Budget Direzionale.

6.3 – Check – Up e piano di miglioramento

La CCIAA di Massa-Carrara, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e dei 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 ed organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio dei sistemi in essere per l'attività di audit.

Si rimanda alla lettura dell'Allegato 3 per la rappresentazione del Check_up della CCIAA di Massa-Carrara.

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

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

Il D. Lgs n. 150/2009 individua quattro principali strumenti per attuare il ciclo di gestione delle performance: il Piano e la Relazione sulle performance, il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.

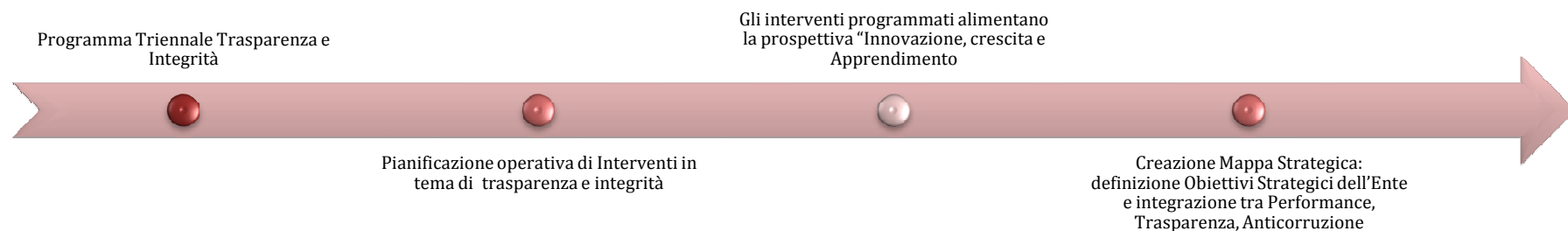
Aldilà del profilo statico espresso dalla cornice normativa e relativo alla pubblicizzazione di specifiche categorie di dati per finalità di controllo, la trasparenza presenta un profilo dinamico correlato direttamente alla performance nell'ottica di un miglioramento “continuo”.

È proprio l'ottica di miglioramento continuo che guida l'integrazione di questi strumenti a consentire che le misure contenute nei **Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità** e nel **Piano Triennale di Prevenzione alla Corruzione** diventino veri e propri obiettivi da perseguire annualmente e quindi rappresentati formalmente nel Piano della performance.

Il Programma della Trasparenza, da un lato rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro guida la pubblicità e l'accessibilità dell'operato nei confronti degli stakeholder di riferimento favorendone il «controllo sociale». L'attenzione è infatti posta sui risultati da conseguire, dichiarati ex-ante nel Piano della Performance e misurati/rappresentati ex-post nella Relazione sulla Performance.

Infine, anche le iniziative in tema di integrità previste all'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione possono essere rappresentate da specifici indicatori relativi, ad esempio, alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione ed agli interventi organizzativi da mettere in atto per prevenire il medesimo rischio.

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa. All'interno della prospettiva "Innovazione, crescita e Apprendimento" sono riepilogate le azioni volte alla promozione/attuazione della trasparenza e dell'anticorruzione funzionali a garantire il collegamento tra il Programma e la Mappa strategica dell'Ente da cui prende avvio il ciclo della performance.



Dati informativi relativi al personale	Stato d'attuazione al 31.12.2015
1) curricula e retribuzioni dei dirigenti con evidenza delle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla retribuzione di risultato, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale	Compliance con la normativa
2) Curricula dei titolari di posizioni organizzative	Compliance con la normativa
3) Curricula, retribuzioni, compensi ed indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo	In aggiornamento
4) Nominativi e curricula dei componenti degli OIV	Compliance con la normativa
5) Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti	In aggiornamento
6) Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti	In aggiornamento
7) Codici di comportamento	Compliance con la normativa
8) Tassi di assenza e maggior presenza del personale	Compliance con la normativa
9) Bandi di concorso	Compliance con la normativa

Dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici	Stato di attuazione al 31.12.2015
1) servizi erogati agli utenti finali e intermedi	Compliance con la normativa
2) contabilizzazione dei costi dei servizi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, monitoraggio del loro andamento	Compliance con la normativa
3) Informazioni sulla contrattazione decentrata integrativa	In aggiornamento
4) dati concernenti consorzi, enti e società di cui l'amministrazione faccia parte	In aggiornamento
5) Elenco dei bandi di gara	Compliance con la normativa

Dati informativi sull'organizzazione, la performance e i procedimenti	Stato di attuazione al 31.12.2015
1) Informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione	Compliance con la normativa
2) elenco di uffici e sedi decentrate, con orari di apertura e numeri telefonici	Compliance con la normativa
3) elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di casella di posta elettronica certificata	Compliance con la normativa
4) Piano delle performance	Compliance con la normativa
5) Relazione sulla performance	Compliance con la normativa
6) informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati	Compliance con la normativa
7) Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione	Compliance con la normativa
8) elenco dei procedimenti svolti da ciascun ufficio, il termine per la conclusione di ciascun procedimento, l'unità organizzativa responsabile	In aggiornamento
9) Elenco degli atti e documenti da presentare a corredo della domanda per i procedimenti amm.vi ad istanza di parte	Compliance con la normativa
10) Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Compliance con la normativa
11) Relazione sui risultati conseguiti, in termini di riduzione di spesa, attraverso l'attuazione delle norme in materia di acquisto di beni e servizi.	Compliance con la normativa
Dati sulla gestione dei pagamenti e sulle buone prassi:	Stato di attuazione al 31.12.2015
1) indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture	In aggiornamento
2) tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente	In aggiornamento
3) istituzione e accessibilità in via telematica di albi dei beneficiari di provvidenze di natura economica	Compliance con la normativa
Dati relativi a incarichi e consulenze	Stato di attuazione al 31.12.2015
1) incarichi retribuiti e non retribuiti conferiti a dipendenti pubblici e ad altri soggetti	Compliance con la normativa
2) Collaborazioni esterne e incarichi di consulenza	

IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

Allegati

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

Programma Pluriennale di Mandato 2015/2019

Approvato con Deliberazione di Consiglio Camerale n. 18 del 14/11/2014

Relazione Previsionale e Programmatica 2016

Approvata con Deliberazione di Consiglio Camerale n. 13 del 11/11/2015

Allegato 2: La Programmazione Economica per Obiettivi Strategici

ALL. 2 *Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 7 dell'11.01.2016*

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI MASSA - CARRARA

INTERVENTI ECONOMICI 2016

Cod. Attività	Funz.	CDC	Prodotto	Descrizione Prodotto	Previsione Iniziale	NOTE
1	A	OA05	B1010101	ISR Quota	210.000,00	
1	A	OA05	B1010102	ISR Gestione Biblioteca	40.000,00	
Produzione di Analisi e Informazione Economica					250.000,00	
<i>Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</i>					250.000,00	
1	A	OA05	B1020101	Crea in Rete	50.000,00	
Crea In Rete					50.000,00	
<i>Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</i>					50.000,00	
LA C.C.I.A.A. "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE					300.000,00	
1	C	NA01	B2020101	Banca Dati Reti d'Impresa	5.000,00	
Sviluppo e Valorizzazione Potenzialità della Banca Dati del Registro Imprese					5.000,00	
<i>Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale</i>					5.000,00	
CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE					5.000,00	
1	D	OB01	B3010101	Corsi Riconosciuti e Finanziati	5.000,00	
2	D	OB01	B3010102	Realizzazione Piani di Formazione	15.000,00	
Rafforzamento dell'Informazione e della Formazione per Sviluppo e Crescita Imprenditoriale					20.000,00	
1	D	OB01	B3010201	Alternanza scuola lavoro	20.000,00	
Promozione dell'Occupazione e della Nascita di Nuova Imprenditorialità					20.000,00	
2	D	OB01	B3010303	Partecipazione a Fiere, Mostre, Esposizioni, Missioni, Incoming	400.000,00	
1	D	OB01	B3010306	Accordo di Programma con il Comune di Carrara per il Museo del Marmo	10.000,00	
1	D	OB01	B3010307	Partenariato Istituzionale	24.000,00	
Promozione della Valorizzazione del Territorio e della Competitività delle Imprese sui Mercati					434.000,00	



Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						474.000,00	
2	C	OA04	B3020101	Attività di conciliazione ed arbitrato	10.000,00		
Promozione degli Strumenti di Giustizia Alternativa						10.000,00	
1	C	NA06	B3020202	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	1.000,00		
2	C	NA06	B3020202	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	3.000,00		
1	C	NA06	B3020203	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	1.000,00		
2	C	NA06	B3020203	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	1.000,00		
2	C	NA06	B3020204	IGT Val di Magra	1.500,00		
1	C	NA02	B3020205	Azioni e Int. formativi per la Tutela delle D.O., dei Marchi e dei Brevetti	1.000,00		
2	C	NA02	B3020205	Azioni e Int. formativi per la Tutela delle D.O., dei Marchi e dei Brevetti	2.500,00		
Tutela delle Denominazione di Origine, Marchi e Brevetti						11.000,00	
Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica						21.000,00	
PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE						495.000,00	
TOTALE						800.000,00	

INTERVENTI ECONOMICI 2016 - DETTAGLIO

Cod. Attività	Funz.	CDC	Prodotto	Descrizione Prodotto	Previsione Iniziale	NOTE
Promozione dell'Occupazione e della Nascita di Nuova Imprenditorialità						
2	D	OB01	B3010303	Partecipazione a Fiere, Mostre, Esposizioni, Missioni, Incoming:	400.000,00	
				Favorire gli interventi delle Associazioni di Categoria ed operatori economici locali;	30.000,00	già predisposta bozza di bando per contributi per corsi di formazione settore termoidraulica
				La partecipazione alle fiere in Italia;	30.000,00	potrebbe prevedersi un bando unico ad hoc per la partecipazione delle imprese locali alle manifestazioni organizzate da IMM con l'obiettivo di favorire indirettamente anche il rilancio del Complesso Fieristico di Marina di Carrara. In tale caso si potrebbe concordare con IMM le fiere di interesse e prevedere su ciascuna un budget di riferimento per l'anno. potrebbe rientrare tra queste anche SEATEC, laddove non si riscontrasse interesse a che la Camera partecipi con un proprio stand.
				La partecipazione alle fiere all'estero;	30.000,00	
				Lo sviluppo dell'e-commerce delle imprese;	20.000,00	già predisposta bozza di bando e relativa modulistica.
				Vetrina Toscana ed i Centri Commerciali Naturali, insieme alla Regione;	50.000,00	
				Guesting Architecture-incoming architetti internazionali a Massa-Carrara	35.000,00	prevista tra le iniziative da realizzare in collaborazione e coordinamento con IMM.
				Partecipazione istituzionale a Xiamen Stone Fair 2016	31.000,00	iniziativa in corso di realizzazione. Hanno aderito n. 6 aziende per n. 6 posti disponibili. Convocata riunione per il prossimo 19 gennaio.

Partecipazione istituzionale a fiera CarraraMarmotec 2016	20.000,00	
Missione imprenditoriale in paesi ASEAN o COREA DEL SUD	15.000,00	
6^ edizione incoming Tecnologie per il Lapideo (MMT)	25.000,00	
Partecipazione a fiere subfornitura/ refit (SEATEC e/o YARE);	15.000,00	convocato incontro per il prossimo 14 gennaio con Associazioni ed aziende del settore per verificare interesse di partecipazione alla manifestazione.
Incoming operatori esteri logistica portuale	15.000,00	sentito dott. Perfetti dell'Autorità Portuale per il 2016 non hanno in previsione alcuna attività
Partecipazione fiera TUTTOCASA (Marina di Carrara)	15.000,00	
Partecipazione istituzionale a una fiera di rilievo internazionale (anche Vinitaly eventualmente)	10.000,00	Consorzio Candia non ha interesse alla partecipazione. Non è stato prenotato stand
Incoming/ Blog tour esperienziale, settore agroalimentare, alla scoperta dei prodotti tipici e del territorio in occasione di Carrara MarbleWeek e/o Lunatica 2016 o altre manifestazioni	10.000,00	
Partecipazione istituzionale alla fiera TIRRENO CT (Marina di Carrara)	20.000,00	
Incoming buyers in occasione del Buy Wine 2016	10.000,00	Al momento non sembra prevista Ed. 2016 del Buy Wine : nessuna informazione da Tosc. Prom. Che era soggetto organizzatore.
Blog tour esperienziale, settore turismo, alla scoperta del territorio in occasione di Carrara MarbleWeek e/o Lunatica 2016 o altre manifestazioni	10.000,00	
Iniziative da definire	9.000,00	

IL SEGRETARIO GENERALE
Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

*Allegato sottoscritto con firma digitale ai sensi del D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.
Il presente allegato è pubblicato integralmente all'Albo Informatico della CCIAA di
Massa-Carrara
ai sensi dell'art. 32 della Legge n. 69/2009 e del Regolamento camerale per la
pubblicazione degli atti*

Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

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

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

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