



Camera di Commercio
Massa-Carrara

Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 69 del 9.06.2017
già allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 54 del 19.05.2017

Relazione sulla Performance 2016

PRESENTAZIONE

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2016. Il D.Lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione.

La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. Così come espresso nel citato dettato normativo, la Relazione sulla Performance analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità. Allo stesso modo, la Relazione pone l'enfasi sull'esposizione di obiettivi dell'Ente in tema di pari opportunità, ivi compresa la dimensione di genere.

La Camera di Commercio di Massa-Carrara completa il Ciclo di Gestione della Performance 2016 con il presente documento, il quale è volto a render conto agli stakeholder, in un'ottica di trasparenza ed accountability, le risultanze del periodo amministrativo di riferimento. La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato. Tale processo ha previsto, infatti, un monitoraggio costante degli obiettivi di performance definiti in sede di pianificazione e la conseguente valutazione dei risultati intermedi e finali ottenuti.

Il reporting e la valutazione intermedia e finale sono stati alimentati, inoltre, dal sistema di benchmarking cui la Camera di Commercio partecipa assieme alle altre Camere di Commercio della Regione Toscana e assieme ad alcune Camere di Commercio delle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Umbria e Veneto.

La Relazione sulla Performance 2016, seppur riferendosi ad un percorso sperimentale, mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il concetto di performance è ormai diventato abituale nell'agire della Camera di Commercio, così come in altri enti pubblici: per l'Ente Camerale di Massa-Carrara si tratta di un percorso iniziato nel 2011 e che quindi è possibile verificare dettagliatamente, attraverso numerose informazioni debitamente elaborate.

Nelle pagine che seguono vengono rappresentati, in concreto, i risultati ottenuti a livello di Ente, di Area e dei Dirigenti. Pesa molto in un giudizio di sintesi il difficile contesto esterno che condiziona l'agire della Camera di Commercio.

Alcuni obiettivi sono stati solo parzialmente raggiunti per specifiche motivazioni dovute, il più delle volte, a impedimenti di natura esterna all'Ente.

Da notare come il corretto utilizzo del budget costituisca una facile chiave interpretativa dell'uso delle risorse, distinte non tanto per competenza di area quanto soprattutto per destinazione degli interventi.

A monte dell'operare dell'Ente vi sono linee di indirizzo nello stesso tempo consolidate ed aggiornate di anno in anno a fronte delle quali vanno valutati i risultati conseguiti.

Il presente documento contiene ovviamente soltanto una sintesi dell'attività svolta nel 2016, gli allegati costituiscono il materiale dimostrativo dei dati riportati.

Preme infine sottolineare il metodo seguito, che può costituire la base anche per il prossimo futuro.

La presente relazione è anche una testimonianza dell'applicazione del concetto di trasparenza, cui l'Ente camerale intende ispirarsi in modo sempre più compiuto.

IL PRESIDENTE

Dino Sodini

Indice

1. Presentazioni ed Indic2	2-4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder	5
2.1 Il contesto esterno	5
2.2 L'Amministrazione	9
2.3 I risultati raggiunti	18
2.4 Criticità ed opportunità	19
3. Obiettivi: risultati conseguiti	19
3.1 L'Albero della Performance	19
3.2 Obiettivi strategici	22
3.3 Obiettivi operativi	23
3.4 Gli obiettivi individuali	24
4. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità	25
5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere	32
6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	34
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	34
6.2 Punti di forza e debolezza del processo	35
6.3 I documenti del Ciclo della Performance	37
Allegato 1	
Obiettivi ed indicatori strategici per prospettive di performance	
Obiettivi ed indicatori operativi per prospettive di performance	
Allegato 2	
Schede Piano Performance	

2 Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

La presente sezione illustra, in maniera sintetica e snella, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono.

I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli stakeholder esterni, ed in particolare imprese e consumatori, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2016.

Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

La Relazione sulla Performance, così come il Piano Performance, viene pubblicata in apposita pagina del sito camerale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

2.1 Il contesto esterno

Il contesto economico produttivo

I dati relativi ad un primo consistente scorcio di 2016 ci segnalano alcune conferme negative che sembrano ormai essere divenute quasi assodate, ma anche alcune evoluzioni positive che non si vedevano da tempo. Va detto che onestamente auspicavamo in generale qualcosa di meglio alla luce anche delle stime sul Pil italiano che, secondo l'outlook dell'Ocse e più di recente le previsioni dell'Istat, prevedono una crescita per il 2016 del +0,8%.

Auspicavamo innanzitutto qualcosa di meglio dal credito, mentre dai dati forniti dalla Banca d'Italia di Firenze i prestiti alle nostre imprese restano al palo nei primi sei mesi dell'anno in corso (-0,1% su base annua), non soltanto per le criticità sulle piccole imprese (-1,4%), ma anche per effetto del rallentamento della dinamica positiva che aveva accompagnato più di recente le medio-grandi dimensioni (+0,3%) e che aveva consentito di tirare la ripresa dei finanziamenti alla nostra struttura produttiva.

Inoltre, non si riescono a vedere spiragli positivi neppure sul costo del denaro applicato alle nostre imprese dal sistema bancario che, seppur è sceso rispetto all'anno precedente - seguendo la tendenza generale nazionale - resta eccessivamente elevato in rapporto al contesto regionale (i tassi di interesse sui prestiti a breve ammontano a giugno 2016 per le nostre imprese al 6,4%, contro il 5,1% della Toscana), in considerazione della competitività generale che il nostro territorio è in grado di esibire e del fatto che ha indici di rischiosità creditizia tra i migliori della regione. Riteniamo a tal proposito che il tasso più congruo dovrebbe fissarsi attorno al 5,8%, ovvero il 10% in meno dell'attuale, alla luce della posizione competitiva del nostro sistema territoriale: esso consentirebbe alle imprese di risparmiare 600 mila euro di oneri finanziari, una cifra che potrebbe diventare un moltiplicatore interessante per generare nuova economia ed occupazione.

A dire il vero ci saremo aspettati qualcosa di più anche sul versante dell'export, il quale invece sembra tirare un po' il fiato, dato un calo complessivo dei valori esportati dalle nostre imprese del -4%, a fronte

di una crescita regionale (+0,9%) e di una stabilizzazione nel resto del Paese. Hanno contribuito al calo le minori vendite all'estero dei materiali di marmo grezzo (-12%), mentre i lavoratori tengono il passo dell'anno precedente. La meccanica non sembra soffrire particolarmente, considerata la crisi di alcune realtà produttive importanti, tanto da non preoccupare significativamente il calo dell'esportato del -3%.

Se l'export tira meno, pur tuttavia da rilevazioni dell'ISR la manifattura provinciale sembra rivedere la luce dopo molti anni di buio, registrando una crescita della produzione di quasi il +4% ed una del fatturato del +5% nei primi sei mesi del 2016 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A trascinare la ripresa contribuiscono fortemente le medio-grandi imprese (produzione e fatturato quasi +7%), in misura minore, ma comunque sempre positiva, le realtà tra 10 e 49 addetti (produzione +1%, fatturato quasi +3%), mentre continuano nella loro profonda crisi le imprese micro (produzione -8%, fatturato -5%).

Dobbiamo altresì segnalare che, alle soglie della quarta rivoluzione industriale che modificherà nel giro di pochi anni gli scenari competitivi mondiali della manifattura (ma non solo), già oggi le imprese più performanti sono quelle al passo con le tecnologie digitali (dotate per es di stampanti 3D, robot, laser o macchine a controllo numerico di ultima generazione) che denunciano un incremento della produzione del +4,6% ed uno del fatturato del +5,5%, a fronte di aumenti più contenuti di oltre un punto da parte delle imprese tradizionali. Ma soprattutto le imprese digital rappresentano il segmento che già oggi assume di più (occupazione +3%) e che nei prossimi anni favorirà ulteriormente lo sviluppo di nuovi ambiti occupazionali altamente qualificati su cui tutti i territori - compreso evidentemente il nostro - saranno chiamati a fornire una risposta adeguata in termini di formazione del capitale umano.

A livello settoriale, la produzione lapidea (sia estrattiva che della trasformazione) registra una crescita limitata al +0,4%, quella della meccanica segna un +1,2%, quella delle altre industrie un +8,7%, grazie agli ottimi andamenti della chimica e alla ripresa della nautica da diporto, di cui si trova riscontro anche dai dati sulle esportazioni.

Segnali in qualche modo più confortanti provengono anche dai due settori che negli ultimi anni hanno risentito maggiormente la crisi, come l'edilizia ed il commercio al dettaglio. Per entrambi eravamo abituati a registrare ogni anno, da molti anni a questa parte, variazioni negative che si moltiplicavano tra loro. Con questo non vogliamo dire che con il 2016 si siano d'un tratto cancellate le gravi difficoltà di questi due comparti, però, quello che le indagini ISR condotte sui settori denotano è un miglioramento del clima di fiducia.

Per quanto riguarda l'edilizia, ricordiamo che nel quinquennio 2010-2015 il settore ha perso su scala provinciale 2 mila addetti (-26%) e 400 imprese (-10%). Secondo nostre indagini, nel 2016 il fatturato complessivo dovrebbe denunciare un calo del solo -0,2%, addebitabile in larga misura alla Lunigiana, mentre le aziende insistenti sulla costa registrano un +1,8%.

Questo andamento del fatturato è la sintesi di una leggera contrazione nel comparto più critico, quello delle costruzioni (fatturato -1,3%), di una stazionarietà nell'impiantistica (fatturato +0,1%) e di una ripresa dei piccoli lavori legati all'edilizia (fatturato +0,9%). Ma soprattutto deriva dalla buona crescita delle imprese non artigiane (fatturato +1,6%), mentre le artigiane restano in sofferenza (fatturato -2,9%).

Per questo settore stiamo assistendo, a livello nazionale, al cosiddetto fenomeno del "settimo ciclo edilizio" che vede la ripartenza delle opere pubbliche (grazie soprattutto all'effetto terremoto e all'edilizia scolastica) ed il consolidamento delle operazioni di ristrutturazione degli immobili.

Sul commercio al dettaglio, sempre secondo rilevazioni dell'ISR, nel 2016 sembra essersi arrestata la caduta dei fatturati complessivi, grazie però al solo buon andamento del segmento misto e della grande distribuzione (fatturato +2,4%). Il segmento alimentare continua a perdere (fatturato -2,0%), nonostante sia un settore a domanda quasi anelastica rispetto al reddito, così come il non alimentare (fatturato -3,0%). La piccola distribuzione segna in generale una caduta del giro d'affari del -3,5% che va a sommarsi alle ormai decennali e pesanti perdite subite dal comparto. In generale 1/6 degli operatori commerciali si dice disposto a cedere o addirittura a chiudere l'azienda entro i prossimi tre anni.

Restiamo, invece, oggettivamente molto perplessi circa le informazioni che ci arrivano dal turismo, ed in special modo da quelle strutture (ufficiali) che gravitano attorno alla "casa" che, dai dati ufficiali del Comune di Massa, sembrano registrare pesanti contrazioni - nonostante la crescita esponenziale di offerta e domanda di alcuni portali dedicati a tale mondo - e sui quali ci riserviamo di fare valutazioni più puntuali in sede di Rapporto Economia 2017 quando l'ISR stimerà i reali flussi del turismo.

In generale i dati complessivi sui flussi turistici generati dalle strutture ricettive ufficiali del nostro territorio registrano, nei primi nove mesi del 2016, un calo degli arrivi del -3,3% e di quasi il -5% delle presenze. In valori assoluti significa aver perduto quasi 50 mila giornate di presenza complessiva.

Cali che attengono in particolar modo l'extralberghero (presenze -6%), frutto appunto dei pessimi andamenti delle presenze ufficiali nei sistemi di ricettività legati alla casa (case per ferie, case per vacanze, alloggi privati), malgrado i campeggi abbiano tenuto, grazie al boom di presenze straniere (+25% rispetto alla stagione precedente); ma anche l'alberghero non sembra passarsela complessivamente bene (presenze -3,4%), segnando, in particolare, decrementi sui 4 stelle (presenze -3,0%). In generale, le presenze italiane segnano un -5,4%, quelle straniere si riducono di circa il -3%. Massa registra un calo complessivo delle giornate di pernottamento del -3,4%.

Sull'agricoltura, i dati in nostro possesso ci segnalano un buon andamento dell'interscambio con l'estero ed una buona stagione vinicola.

Riguardo al tema scottante dell'occupazione non ci sentiamo di fare valutazioni al riguardo, fintanto che non usciranno i dati Istat sulle forze di lavoro che per il 2015 decretavano un tasso di disoccupazione al 12,4%, contro il 9,2% della Toscana e l'11,9% dell'Italia.

Pur tuttavia vi sono due indicatori che sembrano segnalarci un affievolimento delle criticità riscontrate negli anni precedenti, ovvero il drastico calo della cassa integrazione guadagni che si è ridotta sia nella sua componente ordinaria che straordinaria e complessivamente di quasi il 50% nel primo semestre 2016 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, a fronte invece di una dinamica in risalita in Toscana (+13%). E, dall'altro lato, secondo i dati Excelsior del Ministero del Lavoro, la nostra economia dovrebbe generare nel 2016 nuove assunzioni in misura superiore di oltre 500 unità alle cessazioni.

Terminiamo infine con la dinamica delle imprese. A giugno 2016, la nostra provincia poteva contare su 19,2 mila imprese attive, in aumento del +0,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tale crescita che, se per valori quantitativi è positiva, a ben guardare cela in realtà due aspetti non trascurabili, ovvero lo spostamento del tessuto economico sempre più verso forme terziarie, in luogo di quelle manifatturiere ed edili, ed in secondo luogo il fatto che ogni giorno in provincia vi sono oltre 4 attività che mediamente chiudono i battenti o che entrano in scioglimento, liquidazione o in procedura concorsuale (dato storico che ci portiamo dietro da almeno un triennio).

Il contesto normativo

Il Decreto Legislativo di riordino (n. 219/2016) del Sistema camerale è stato approvato il 25/11/2016 ed è diventato vigente il 10/12/2016.

Le incertezze sono molte (non potrebbe essere altrimenti a fronte di una nuova norma) e comunque si potranno sciogliere solo con il tempo.

Per il 2017 le funzioni e gli ambiti di competenza, in base alla nuova normativa saranno le seguenti.

È confermato il ruolo delle Camere:

- svolgono funzioni generali per il sistema delle imprese;
- curano lo sviluppo delle economie locali (cioè la promozione delle economie locali).

Vengono confermate le funzioni tradizionali:

1. Registro imprese;
2. trasparenza e garanzia;
3. regolazione e tutela del mercato;
4. sostegno alla competitività delle imprese e dei territori;
5. informazione economica;
6. realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza.

Vengono introdotte nuove funzioni:

1. orientamento al lavoro e inserimento occupazionale dei giovani;
2. punto di raccordo tra imprese e PA;
3. creazione di impresa e start up;
4. valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo;
5. Assistenza alle PMI per la partecipazione a gare pubbliche (art. 4 comma 6bis);
6. supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse solo le attività promozionali direttamente svolte all'estero).

Alcune funzioni delle CCIAA sono previste da altre leggi:

- supporto al credito (legge approvata nei giorni scorsi);
- osservatori statistici (SISTAN);
- competenze in materia ambientale.

Le Camere inoltre possono svolgere attività in convenzione con enti pubblici e privati su diversi ambiti.

Ciò ricomprende accordi e convenzioni con Ministeri, Regioni, Comuni, Città metropolitane, Agenzie, Università, Ordini professionali, altri Enti pubblici, soggetti privati (Associazioni, ecc.) o anche singole imprese.

Il decreto cita come ambiti principali:

- la digitalizzazione delle imprese;
- la qualificazione aziendale e dei prodotti (certificazione, tracciabilità, valorizzazione delle produzioni);
- la mediazione, oltre che arbitrato e sovraindebitamento.

Le Camere potrebbero inoltre svolgere, attività di supporto ed assistenza alle imprese in regime di libero mercato.

È una novità importante, che ci allinea con i sistemi camerali europei più avanzati, consentendo alle Camere di commercio di realizzare nuove iniziative, e intervenire in campi nuovi senza sovrapporsi alle

attività delle Associazioni (ad es.: organizzazione di servizi di tutor digitali di impresa, gestione di spazi espositivi, ecc.).

Le funzioni e competenze vanno però lette "in combinato disposto" con le risorse a disposizione dell'Ente a partire dal 2017, che saranno:

1. Diritto annuale: rimane confermato il taglio del 50%.
2. Diritti di segreteria: verranno riordinati sulla base dei costi standard. Verrà emanato un apposito decreto del MiSE, previo parere di Unioncamere.
3. Tariffe: tariffe per servizi obbligatori (ad esempio, per i servizi metrici) e tariffe per i servizi a domanda individuale (ad esempio, i servizi di mediazione).
4. Corrispettivi per attività in convenzione e per i servizi in regime di libero mercato.

Era stata sollecitata l'esenzione dal versamento dei risparmi previsti dalle norme «tagliaspese», ma non è stato possibile inserirla in quanto prevede la copertura delle mancate entrate per lo Stato e avrebbe dovuto, pertanto, essere affrontato in un altro provvedimento.

Si ribadisce pertanto che il 2017 sarà dunque un anno di forte transizione che comporterà di fatto un radicale cambiamento sulla struttura, sulle attività, in generale sull'Ente e sulla presenza sul territorio, sicuramente ridotta in considerazione della scarsità di risorse.

Intanto, nel corso dell'anno 2016, il legislatore ha continuato a produrre una serie di provvedimenti normativi di rilevante impatto sull'operatività futura del sistema camerale.

Tra i provvedimenti si ricorda:

- 1) la legge di stabilità 2016 (L. 208/2015) con alcuni interventi di finanza pubblica e sul personale;
- 2) il D.Lgs 50/2016 che ha rivisto e rinnovato il Codice degli Appalti di beni, Servizi e Lavori;
- 3) il D.Lgs 174/2016, nuovo testo unico in materia di giustizia contabile;
- 4) il D.Lgs 175/2016, testo unico in materia di società a partecipazione pubblica;
- 5) il Decreto Legge 30 dicembre 2015, n. 210 ("milleproroghe"), che proroga il taglio del 10% ai compensi degli organi;
- 6) il D.Lgs. 25 maggio 2016 n. 97, che riforma la materia della trasparenza delle pubbliche amministrazioni e dei soggetti collegati;
- 7) il D.Lgs. 20 giugno 2016 n. 116, in materia di licenziamento del pubblico impiegato che attesta falsamente le presenze;
- 8) il D.Lgs. 30 giugno 2016 n. 126, che disciplina i procedimenti relativi alle attività private non soggette ad autorizzazione espressa e soggette a segnalazione certificata di inizio di attività, ivi incluse le modalità di presentazione delle segnalazioni o istanze alle pubbliche amministrazioni, lasciando invariata la disciplina delle altre attività private non soggette ad autorizzazione espressa.

2.2 L'Amministrazione

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2016, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la struttura e l'organizzazione della Camera di Commercio di Massa-Carrara.

Gli Organi

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

Giunta

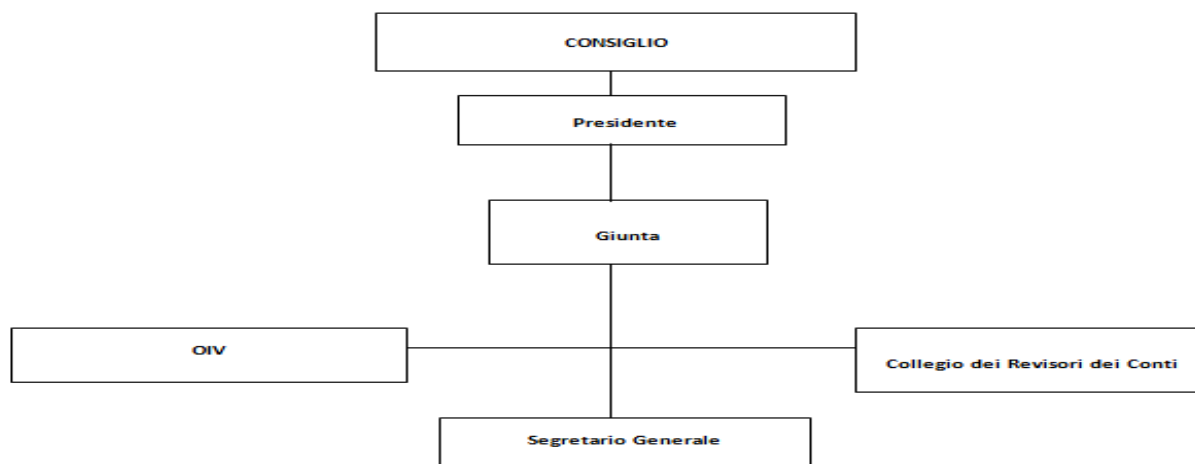
Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato
Bianchini Giorgio	Industria
Tongiani Vincenzo	Agricoltura
Oligeri Gianfranco	Artigianato
Arpagaus Paolo	Commercio
Vignali Alessandra	Commercio
Galigani Romano	Porto

Il Presidente: Dino Sodini

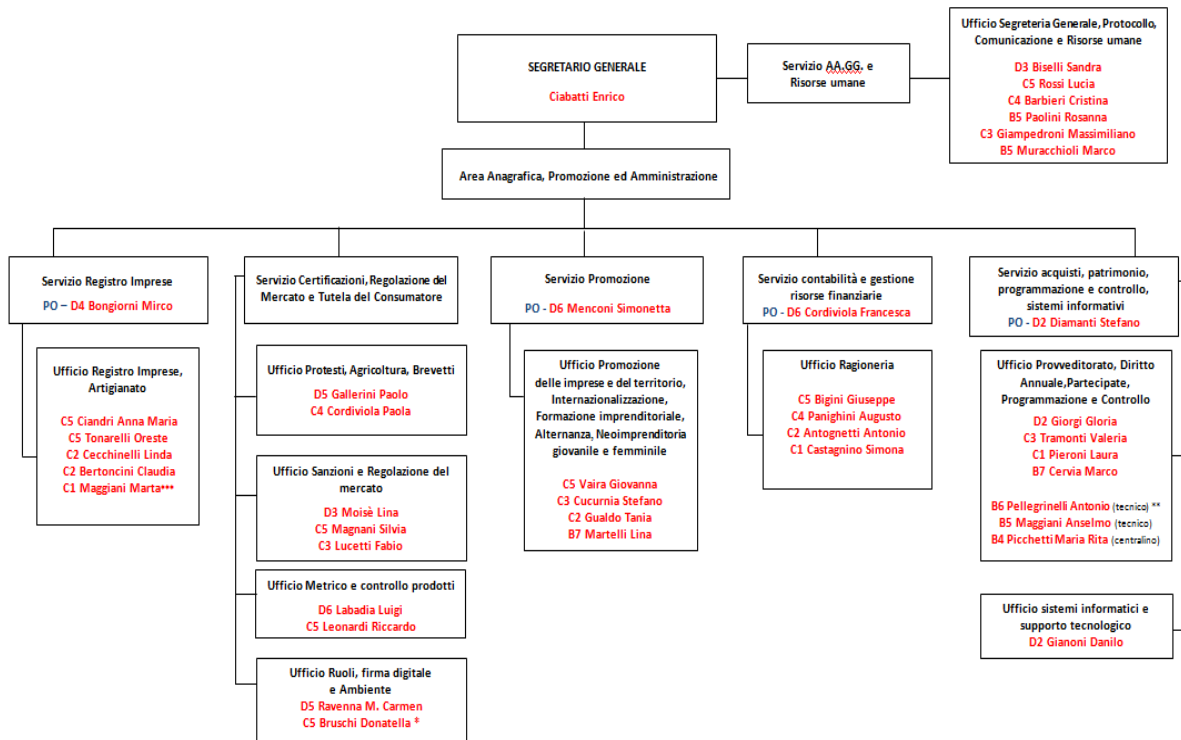
Il Segretario Generale: Dott. Enrico Ciabatti

La struttura. Nel Corso del 2016 la Camera ha rivisto il proprio assetto organizzativo al fine di rendere la struttura sempre più flessibile e rispondente alle esigenze dell'utenza; l'ultima riorganizzazione è operativa dal 14 ottobre 2016.

Organigramma degli Organi della C.C.I.A.A. Massa-Carrara



Organigramma C.C.I.A.A. Massa-Carrara
14 ottobre 2016



* la dipendente viene assegnata anche per un 30% all'ufficio R.I.
** il dipendente viene assegnato anche per un 20% all'ufficio R.I.
*** la dipendente viene assegnata anche per un 20% all'ufficio Ruoli, firma digitale e Ambiente

Le risorse umane. Le disposizioni normative di contenimento delle spese del personale e di limitazione del turn-over, l'incertezza del quadro istituzionale di riferimento e gli effetti del taglio del Diritto Annuale hanno consolidato il percorso di razionalizzazione delle risorse umane, valorizzando sinergie ed interfunzionalità, efficacia, efficienza e produttività con l'obiettivo di continuare comunque a soddisfare le esigenze dell'utenza e degli stakeholder. Di seguito i dati più significativi sul personale dell'Ente in servizio al 31/12/2016.

Composizione del personale in ruolo					
Categoria	2012	2013	2014	2015	2016
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	2	2	0	0
D	11	11	11	11	11
C	23	24	23	23	23
B	7	7	7	7	5
A	0	0	0	0	0
Totale	44	45	44	42	40

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Classi d'età	2012	2013	2014	2015	2016
20-29	0	0	0	0	0
30-39	9	9	8	8	3
40-49	17	18	18	18	16
50-59	13	13	13	13	18
60 e oltre	3	3	3	3	2
Totale	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Anzianità di Servizio	2012	2013	2014	2015	2016
0-5	9	10	9	9	6
6-10	6	6	6	5	2
11-19	6	6	6	7	7
16-20	8	8	8	8	10
21-25	10	10	10	10	4
26-30	1	1	1	0	7
31-35	2	2	2	3	3
36-40	0	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0	0
Totale	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Tipo Contratto	2012	2013	2014	2015	2016
Full time	39	40	39	39	38
Part time	3	3	3	3	1
Totale	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Titolo di Studio	2012	2013	2014	2015	2016
Scuola dell'obbligo	3	3	3	3	1
Diploma	21	21	20	20	20
Laurea	18	19	19	19	18
Totale	42	43	42	42	39

L'Azienda Speciale. 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	Missione	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'ISR 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. Il Conto Economico annuale dell'Istituto si aggira intorno ai 276.000,00 euro ed i proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi; nella previsione 2017, i proventi per affidamenti da terzi rappresentano ca. il 3% degli introiti complessivi.

Le partecipazioni. 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 una partecipazione diretta al capitale sociale di 4 società. Altre partecipazioni sono in via di dismissione o di liquidazione a seguito dei diversi interventi tesi alla razionalizzazione delle partecipate pubbliche, per ultimo il D.Lgs n. 175/2016. Questa attività è tenuta sotto controllo tramite un apposito Ufficio che, oltre a verificare le attività delle società partecipate e la coerenza con i fini istituzionali della Camera stessa, procede ad effettuare i necessari controlli previsti dalle normative in materia al fine della liquidazione delle quote sociali e di una razionale gestione del portafoglio delle partecipazioni. La Camera è presente, inoltre, nella compagine sociale di Unioncamere (Ente pubblico vigilato), Unioncamere Toscana (Ente di diritto privato) e della propria Azienda Speciale ISR (Ente di diritto privato).

Lo schema sottostante riassume la situazione delle partecipazioni al 31/12/2016.

	RAGIONE SOCIALE	PARTECIPAZIONE				NOTE
		In house	Totale	Controllo ex cod. civ.	Minoritaria	
1	BANCA APUANA SCRL in liquidazione	NO	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE ha già versato primo acconto liquidazione quota
2	BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA SCPA	NO	NO	NO	SI	DISMESSA Asta pubblica vendita quota (Det.SG 230 del 22/10/2014)- quota non ancora liquidata
3	DINTEC SCRL	SI	NO	NO	SI	DISMESSA Asta pubblica vendita quota (Det.SG 129 del 30/06/2015)- quota non ancora liquidata
4	G.A.T.T. SPA (TERME DI EQUI) in concordato preventivo	NO	NO	NO	SI	IN CONCORDATO PREVENTIVO
5	GRUPPO DI AZIONE LOCALE CONSORZIO SVILUPPO LUNIGIANA LEADER S.C.R.L.	NO	NO	NO	SI	PARTECIPAZIONE CONFERMATA
6	I.M.M. CARRARA S.P.A.	NO	NO	NO	SI	PARTECIPAZIONE CONFERMATA
7	IC OUTSOURCING S.R.L.	SI	NO	NO	SI	PARTECIPAZIONE CONFERMATA
8	INFOCAMERE S.C.P.A.	SI	NO	NO	SI	PARTECIPAZIONE CONFERMATA
9	ISNART S.C.P.A.	SI	NO	NO	SI	DOMANDA DI RECESSO in data 31 marzo 2016
10	JOB CAMERE S.R.L. in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
11	LOGISTICA TOSCANA SCRL in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
12	M.A.R. S.R.L. in liquidazione	NO	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
13	PROGETTO CARRARA SPA	NO	NO	NO	SI	DISMESSA Asta pubblica vendita quota (Det.SG 232 del 22/10/2014) - quota non ancora liquidata
14	RETECAMERE SCRL in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
15	TECNO HOLDING SPA ante 2007	NO	NO	NO	SI	DISMESSA Asta pubblica vendita quota (Det.SG 129 del 30/06/2015)- trattativa vendita quote
16	TECNO HOLDING SPA post 2007	NO	NO	NO	SI	
17	TECNOSERVICECAMERE SCPA	SI	NO	NO	SI	DISMESSA Asta pubblica vendita quota (Det.SG 234 del 22/10/2014) - trattativa vendita quote
18	TIRRENO BRENNERO S.R.L. in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE

19	UNIONTRASPORTI SCARL	SI	NO	NO	SI	IN DISMISSIONE Asta pubblica vendita quota (Det.SG 129 del 30/06/2015)- nessuna domanda pervenuta
20	UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCRL	SI	NO	NO	SI	Il Sistema Regionale Toscana è in attesa di un provvedimento che preveda la messa in liquidazione e successivamente l'alienazione dell'immobile sede UTC
21	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	SI	NO	NO	SI	IN DISMISSIONE Asta pubblica vendita quota (Det.SG 245 del 11/11/2016)- nessuna domanda pervenuta

Le risorse economiche. In relazione alla Programmazione ed al Consuntivo approvato, vengono riportate le risultanze economico-finanziarie utili ad una prima valutazione della gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, rimandando all'apposita sezione 4 per un'analisi più approfondita e dettagliata. I risultati del bilancio di esercizio 2016 sono invece ampiamente illustrati nelle relazioni a corredo dello stesso.

CONTO ECONOMICO	VALORE Anno 2015	VALORE Anno 2016	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi Correnti	4.603.790,56	4.439.080,89	-254.709,67
B) Oneri Correnti			
6) Personale	-1.628.187,66	-1.669.433,93	+41.246,27
7) Funzionamento	-1.220.931,21	-1.059.009,69	-161.921,52
8) Interventi economici	-1.085.291,20	-592.961,99	-492.329,21
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.483.453,50	-1.528.911,39	+45.457,89
Totale Oneri Correnti (B)	-5.417.863,57	-4.850.317,00	-567.546,57
Risultato della gestione corrente (A-B)	-814.073,01	-501.236,11	+312.836,90
C) GESTIONE FINANZIARIA			
Risultato gestione finanziaria	54.402,76	8.281,01	-46.121,75
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
Risultato gestione straordinaria	268.953,43	230.339,43	-38.614,00
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
Differenza rettifiche attività finanziaria	-11.162,60	-12.938,28	-1.775,68
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	-501.879,42	-275.553,95	+226.325,47
STATO PATRIMONIALE	VALORE Anno 2015	VALORE Anno 2016	DIFFERENZE
A) IMMOBILIZZAZIONI	6.440.614,61	6.234.350,15	-206.264,46
a) Immateriali	8.576,76	6.114,64	-2.462,12
b) Materiali	5.759.972,23	5.578.157,47	-181.814,76
c) Finanziarie	672.065,62	650.078,04	-21.987,58
B) ATTIVO CIRCOLANTE	11.038.084,45	10.955.114,05	-82.970,40
d) Rimanenze	70.750,98	68.440,21	-2.310,77
e) Crediti di Funzionamento	1.209.064,97	1.004.060,41	-205.004,56
f) Disponibilita' Liquide	9.758.268,50	9.882.613,43	+124.344,96
C) RATEI E RISCOINTI ATTIVI	19.792,65	5.033,07	-14.759,58
TOTALE ATTIVO	17.498.491,71	17.194.497,27	-303.994,44
A) PATRIMONIO NETTO	13.661.846,28	13.384.235,49	-277.610,79
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO	0,00	0,00	0,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.630.072,56	1.714.291,21	+84.218,65
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	1.768.273,34	1.756.387,04	-11.886,30
E) FONDI PER RISCHI E ONERI	436.676,29	337.119,90	-99.556,39
F) RATEI E RISCOINTI PASSIVI	1.623,24	2.463,63	840,39
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO	17.498.491,71	17.194.497,27	-303.994,44

Consuntivo - Art. 24

Anno 2016	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)		STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)		TOTALE (A+B+C+D)	
	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo
GESTIONE CORRENTE										
A) Proventi Correnti										
1 Diritto Annuale			2.698.318,00	3.100.770,22					2.698.318,00	3.100.770,22
2 Diritti di Segreteria	100,00	-			827.141,00	866.064,24	-		827.241,00	866.064,24
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.601,86	49.166,98	19.929,26	24.196,13	65.000,00	59.160,18	114.000,00	63.301,84	200.531,12	195.825,13
4 Proventi da gestione di beni e servizi	13.000,00	-	21.000,85	36.298,30	101.100,05	110.967,91	30.700,00	41.465,86	165.800,90	188.732,07
5 Variazione delle rimanenze	-	465,05	-	626,49	-	824,06	-	395,17	-	2.310,77
Totale proventi correnti A	14.701,86	48.701,93	2.739.248,11	3.160.638,16	993.241,05	1.035.368,27	144.700,00	104.372,53	3.891.891,02	4.349.080,89
B) Oneri Correnti										
6 Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7 Funzionamento	324.834,01	285.595,39	563.830,63	521.758,03	686.510,89	650.764,62	241.522,26	211.315,89	1.816.697,79	1.669.433,93
8 Interventi economici	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9 Ammortamenti e accantonamenti	453.019,83	402.424,12	366.475,67	208.309,94	369.075,65	251.782,43	207.529,48	196.493,20	1.396.100,63	1.059.009,69
Totale Oneri Correnti B	320.000,00	263.419,99			60.363,98	41.258,32	520.845,56	288.283,68	901.209,54	592.961,99
Risultato della gestione corrente A-B	87.018,08	67.841,95	1.071.382,92	1.256.542,54	127.922,28	84.787,18	137.944,51	119.739,72	1.424.267,79	1.528.911,39
	1.184.871,92	1.019.281,45	2.001.689,22	1.986.610,51	1.243.872,80	1.028.592,55	1.107.841,81	815.832,49	5.538.275,75	4.850.317,00
	1.170.170,06	970.579,52	737.558,89	1.174.027,65	250.631,75	6.775,72	963.141,81	711.459,96	1.646.384,73	501.236,11
C) GESTIONE FINANZIARIA										
10 Proventi finanziari	1.341,70	747,98	4.834,50	5.078,16	2.847,90	1.836,31	742,03	618,56	9.766,13	8.281,01
11 Oneri finanziari										
Risultato della gestione finanziaria	1.341,70	747,98	4.834,50	5.078,16	2.847,90	1.836,31	742,03	618,56	9.766,13	8.281,01
12 Proventi straordinari	120.517,81	134.115,51	36.800,00	99.892,60	35.054,80	36.764,28	3.500,00	3.607,99	195.872,61	274.380,38

13 Oneri straordinari		-	-	-	-	-	-	-	-	-
		120,00	24.741,54	42.634,55	2.106,40	1.286,40			26.847,94	44.040,95
Risultato della gestione straordinaria	120.517,81	133.995,51	12.058,46	57.258,05	32.948,40	35.477,88	3.500,00	3.607,99	169.024,67	230.339,43
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale		-	-	-	-	-	-	-	-	-
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	100,00	12.938,28	-	-	-	-	-	-	100,00	12.938,28
Differenza rettifiche attività finanziaria	100,00	12.938,28	-	-	-	-	-	-	100,00	12.938,28
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	1.048.410,55	848.774,31	754.451,85	1.236.363,86	214.835,45	44.089,91	958.899,78	707.233,41	1.467.693,93	275.553,95
E Immobilizzazioni Immateriali			1.000,00	8.735,20		-			1.000,00	8.735,20
F Immobilizzazioni Materiali			49.000,00	268.555,01		-		-	49.000,00	268.555,01
G Immobilizzazioni Finanziarie								-	-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	-		50.000,00	277.290,21	-	-	-	-	50.000,00	277.290,21

2.3 I risultati raggiunti

Si riportano i dati sintetici relativi al raggiungimento degli Obiettivi Strategici ed Operativi, rimandando alla successiva Sezione 3 per l'analisi dettagliata sui risultati conseguiti rispetto ai target fissati per ogni singolo Obiettivo.

Obiettivi Strategici (CCIAA)	N°	%	Obiettivi Operativi (CCIAA)	N°	%
Con target raggiunto (90%-100%)	6	100	Con target raggiunto (90%-100%)	13	81,25
Con target parzialmente raggiunto (70%-89%)	-		Con target parzialmente raggiunto (70%-89%)	2	12,5
Con target non raggiunto (0-99%)	-		Con target non raggiunto (0-69%)	1	6,25
% complessiva conseguimento target		100	% complessiva conseguimento target		96

Di seguito sono invece evidenziati i dati di sintesi sui principali servizi erogati dalla Camera nel corso del 2016, raffrontati ai 2 anni precedenti.

Processi di supporto	Indicatore di benchmarking	2016	2015	2014
S_3 Affari Generali	0023_Delibere di Giunta e di Consiglio pubblicate	233	174	130
	0078_n. documenti protocollati	15.106	17.087	12.599
S_5 Gestione Patrimonio	0067_CIG richiesti	143	140	166
S_6 Gestione contabilità	0051_riscossione spontanea Diritto Annuale	1.714.380	1.930.422	2.716.193
	0052_totale del Diritto Annuale dovuto	2.430.000	2.988.761	4.184.986
	0057_numero scritture contabili registrate		16.225	16.909
S_7 Gestione risorse umane	0038_ore di formazione ed aggiornamento a cui i dipendenti assunti a tempo indeterminato hanno partecipato		2.326	90

Processi Primari	Indicatore di benchmarking	2016	2015	2014
P_1 Anagrafico-Certificativo	0221_n. pratiche ricevute Registro Imprese	13.976	13.018	13.076
	0228_n. smart card, CNS, Business Key rilasciati	2.796	2.444	1.664
	0225_% pratiche telematiche evase entro 5 gg	98,8	97,78	99
	0182_n. visure, certificati, vidimazioni, elenchi merceologici	7.245	6.223	6.856
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	0110_n. domande depositate brevetti e marchi	101	85	127
	0295_effetti cancellati (titoli)	60	117	56
	0059_istanze di cancellazione/sospensione protesti evase	27	46	33
	0304_ordinanze sanzionatorie	201	295	337

P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	0259_Ispezione sicurezza ed etichettatura prodotti	13	36	34
	0163_verifiche metrologiche su richiesta ed ispettive	707	716	650
	0164_n. strumenti verificati	1.118	1.108	996
P_4 Giustizia alternativa	0230_n. conciliazioni avviate	160	107	101
	0155_n. arbitrati amministrativi	2	2	1
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	0147_attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera		12	16
	0132_fiere, mostre, missioni all'estero ed incoming organizzati dalla Camera		6	6
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	0437_domande contributi concessi dalla Camera ammesse a finanziamento		147	106

Da segnalare come la Camera utilizzi più strumenti di **customer satisfaction** per monitorare la qualità dei propri servizi ed individuare eventuali interventi correttivi; anche per il 2016, dall'analisi dei dati raccolti, non sono state però rilevate particolari criticità, registrando una valutazione positiva sui servizi erogati per il 91% degli utenti rilevati e del 96% per le iniziative realizzate.

Inoltre, nel rispetto dell'art. 11 comma 2 del D. Lgs. 150/2009, la Camera ha adottato il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** che contiene le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza verso l'esterno, la legalità e la presa di coscienza della cultura dell'integrità. Per questi motivi sono presenti sul sito istituzionale i documenti che, nell'ambito delle normative sulla trasparenza, devono essere resi pubblici ed accessibili all'utenza tramite strumenti telematici. Infine, ai sensi della legge 190/2012, la Camera ha adottato il **Piano triennale di prevenzione sulla corruzione** con lo scopo di una valutazione sul livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenirlo.

2.4 Criticità ed opportunità

Nel 2016 non sono state rilevate particolari criticità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi preposti e gli scostamenti eventuali dai target fissati sono stati analizzati senza rilevare necessità di particolari interventi correttivi; anche l'attività sulla trasparenza amministrativa non ha rilevato particolari problemi.

3 OBIETTIVI: RISULTATI CONSEGUITI

3.1 L'Albero della Performance

La Camera di Commercio di Massa-Carrara ha delineato il proprio albero della performance secondo una schema logico 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.

Inoltre, 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.

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.

Al fine di raggiungere soluzioni finalizzate al contenimento dei costi, al miglioramento dei servizi ed alla semplificazione degli adempimenti amministrativi, la Camera 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; in particolare, si è provveduto a descrivere la 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, sintetizza la performance conseguita nell'anno 2016, mediante la declinazione del Mandato e della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici ed Operativi, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto e classificati in base alle 4 Prospettive di Performance.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato e, pertanto, assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, successivamente, nella Relazione Previsionale e Programmatica, nonché dei risultati conseguiti.

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 ASSUMERE 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: 0-69		
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	% raggiungimento obiettivo: 70-89 % raggiungimento obiettivo: 90-100		
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 lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	IMPRESE CONSUMATORI TERRITORIO		
		1.2.2 Carrara Città' del Marmo			3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	3.2.2. Tutelare la Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti		INNOVAZIONE E CRESCITA	
		1.2.3 Comunicazione			3.1.4 Rendere piu' competitivo il sistema socio economico locale con il coinvolgimento delle altre Istituzioni territoriali	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			PROCESSI INTERNI
				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 imprenditoriale			ECONOMICO FINANZIARIA	
			2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane						
			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						

3.2 Obiettivi Strategici

La tabella sotto riportata illustra, per ciascuno degli Obiettivi Strategici, il target atteso, i risultati conseguiti e la relativa percentuale di realizzazione, evidenziando con dei colori il livello di raggiungimento dell'Obiettivo rispetto al target fissato:

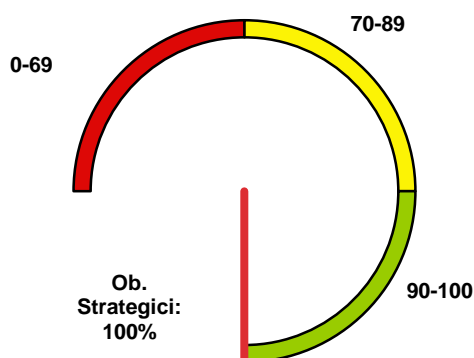
0-69% = non raggiungimento dell'obiettivo;

70-89% = parziale raggiungimento dell'obiettivo;

90-100% = raggiungimento dell'obiettivo.

Viene altresì evidenziata la percentuale di realizzazione complessiva, ponderata per il relativo peso, degli Obiettivi Strategici 2016 dell'Ente camerale, rimandando agli allegati 1 e 2 per l'analisi di dettaglio.

OBIETTIVI STRATEGICI	Peso	% Realizzazione
1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	6,0%	100,0%
1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	6,0%	100,00%
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	29,0%	100,0%
2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale	6,0%	100,0%
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	23,0%	100,0%
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	30,0%	100,0%



Si può pertanto concludere che la performance realizzata nel corso del 2016 per quanto riguarda il conseguimento degli Obiettivi Strategici è pari al **100%**.

3.3 Obiettivi Operativi

Le tabelle sotto riportate illustrano, per ciascuno degli Obiettivi Operativi, il target atteso, i risultati conseguiti e la relativa percentuale di realizzazione, evidenziando con dei colori il livello di raggiungimento dell'Obiettivo rispetto al target fissato:

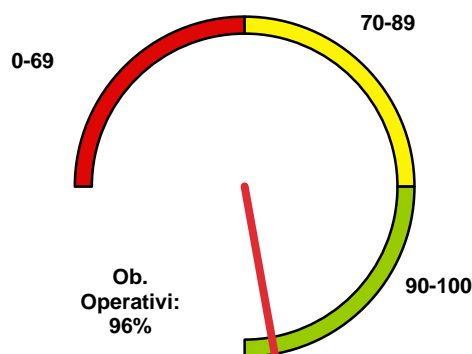
0-69% = non raggiungimento dell'obiettivo;

70-89% = parziale raggiungimento dell'obiettivo;

90-100% = raggiungimento dell'obiettivo.

Viene altresì evidenziata la percentuale di realizzazione complessiva, ponderata per il relativo peso, degli Obiettivi Operativi 2016 dell'Ente camerale, rimandando agli allegati 1 e 2 per l'analisi di dettaglio.

OBIETTIVI OPERATIVI	Peso	% Realizzazione
1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica	6,0%	100,0%
1.2.1 CreaInRete	2,0%	50,0%
1.2.2 Carrara Città del Marmo	2,0%	100,0%
1.2.3 Comunicazione	2,0%	100,0%
2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	5,0%	100,0%
2.1.2 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	6,0%	100,0%
2.1.3 Ottimizzare la gestione delle entrate	8,0%	100,0%
2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	10,0%	100,0%
2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	6,0%	66,7%
3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	3,0%	75,0%
3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	5,0%	100,0%
3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	9,0%	100,0%
3.1.4 Rendere più competitivo il sistema socio-economico locale con il coinvolgimento delle altre istituzioni territoriali	6,0%	100,0%
3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovra indebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	10,0%	100,0%
3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	10,0%	100,0%
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	10,0%	100,0%



Si può pertanto concludere che la performance realizzata nel corso del 2016 per quanto riguarda il conseguimento degli Obiettivi Strategici è pari al **96,3%**.

3.4 Obiettivi Individuali

Presupposto dell'attività di valutazione sul conseguimento degli Obiettivi individuali è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsiasi campo di attività è sempre migliorabile a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio.

La valutazione si configura, quindi, come strumento in grado di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi, a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

Le finalità del sistema permanente di valutazione, pertanto, sono le seguenti:

- 1.migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
- 2.premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
- 3.disporre di adeguate informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interne, formazione, affiancamento, ecc.);
- 4.attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di eventuali correttivi.

Oggetto del sistema di valutazione dei risultati sono le prestazioni individuali dei dipendenti in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di riferimento (annuale o pluriennale) e le competenze. Gli obiettivi vengono definiti annualmente a seguito dell'approvazione del budget e del Piano delle Performance ed assegnati sia ai rispettivi gruppi di lavoro (Ente ed Area con collegamento alla performance organizzativa) che ai singoli dipendenti; gli obiettivi sono declinazione dei programmi di Ente annuale e pluriennale, ma anche obiettivi diversi, ritenuti comunque rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento. La Valutazione degli obiettivi presuppone l'impiego di specifiche misure di performance: indicatori che derivano dal sistema di controllo dell'Ente o comunque su indicatori che consentono una specifica misurazione.

Mediante l'impiego della *balanced scorecard* come metodologia e strumento di pianificazione e controllo, l'Ente procede alla valutazione della performance sia della Camera, sia dell'azienda speciale, secondo un approccio multilivello in grado di collegare la misurazione e la valutazione della performance organizzativa con la misurazione e valutazione della performance individuale. L'Azienda Speciale ISR, la cui attività è parte integrante del ciclo della performance dell'Ente camerale, ha un proprio sistema di

misurazione e valutazione della performance individuale, si rinvia all'apposito Regolamento approvato dalla Giunta camerale. La metodologia adottata dalla Camera è consultabile sul sito istituzionale all'indirizzo: <http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1144>

4. LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA: RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'

Per una analisi della dimensione economico finanziaria dell'Ente, si riportano il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale con gli schemi relativi alle principali voci di Gestione corrente, finanziaria, straordinaria.

CONTO ECONOMICO	VALORE Anno 2015	VALORE Anno 2016	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi Correnti	4.603.790,56	4.439.080,89	-254.709,67
B) Oneri Correnti			
6) Personale	-1.628.187,66	-1.669.433,93	+41.246,27
7) Funzionamento	-1.220.931,21	-1.059.009,69	-161.921,52
8) Interventi economici	-1.085.291,20	-592.961,99	-492.329,21
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.483.453,50	-1.528.911,39	+45.457,89
Totale Oneri Correnti (B)	-5.417.863,57	-4.850.317,00	-567.546,57
Risultato della gestione corrente (A-B)	-814.073,01	-501.236,11	+312.836,90
C) GESTIONE FINANZIARIA			
Risultato gestione finanziaria	54.402,76	8.281,01	-46.121,75
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
Risultato gestione straordinaria	268.953,43	230.339,43	-38.614,00
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
Differenza rettifiche attività finanziaria	-11.162,60	-12.938,28	-1.775,68
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	-501.879,42	-275.553,95	+226.325,47
STATO PATRIMONIALE	VALORE Anno 2015	VALORE Anno 2016	DIFFERENZE
A) IMMOBILIZZAZIONI	6.440.614,61	6.234.350,15	-206.264,46
a) Immateriali	8.576,76	6.114,64	-2.462,12
b) Materiali	5.759.972,23	5.578.157,47	-181.814,76
c) Finanziarie	672.065,62	650.078,04	-21.987,58
B) ATTIVO CIRCOLANTE	11.038.084,45	10.955.114,05	-82.970,40
d) Rimanenze	70.750,98	68.440,21	-2.310,77
e) Crediti di Funzionamento	1.209.064,97	1.004.060,41	-205.004,56
f) Disponibilita' Liquide	9.758.268,50	9.882.613,43	+124.344,96
C) RATEI E RISCOINTI ATTIVI	19.792,65	5.033,07	-14.759,58
TOTALE ATTIVO	17.498.491,71	17.194.497,27	-303.994,44
A) PATRIMONIO NETTO	13.661.846,28	13.392.335,49	-269.510,79
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO	0,00	0,00	0,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.630.072,56	1.714.291,21	+84.218,65
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	1.768.273,34	1.756.387,04	-11.886,30
E) FONDI PER RISCHI E ONERI	436.676,29	337.119,90	-99.556,39
F) RATEI E RISCOINTI PASSIVI	1.623,24	2.463,63	840,39
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO	17.498.491,71	17.194.497,27	-303.994,44

Gestione corrente

Proventi

Provento	2016	2015	Differenza 2014/2015
Diritto annuale	3.100.770,22	3.336.476,94	- 235.706,72
Diritti di segreteria	866.064,24	865.685,40	378,84
Contributi, trasferimenti e altre entrate	195.825,13	277.099,50	- 81.274,37
Proventi da gestione di beni e servizi	188.732,07	120.148,78	68.583,29
Variazione delle rimanenze	- 2.310,77	4.379,94	- 6.690,71
Totale proventi correnti	4.349.080,89	4.603.790,56	- 254.709,67

Oneri

Personale

	2016	2015	Differenza
Competenze al personale	1.260.645,56	1.288.679,88	-€ 28.034,32
Oneri sociali	311.362,72	308.963,74	€ 2.398,98
Accantonamento IFR/TFR	84.218,65	6.884,24	€ 77.334,41
Altri costi	13.207,00	23.659,80	-€ 10.452,80
Totale costi del personale	1.669.433,93	1.628.187,66	€ 41.246,27

Funzionamento

	2016	2015	Differenza
Prestazione di servizi	390.994,38	508.565,96	-€ 117.571,58
Godimento di beni di terzi	1.972,12	493,03	€ 1.479,09
Oneri diversi di gestione	385.319,59	402.544,15	-€ 17.224,56
Quote associative	219.938,99	241.364,31	-€ 21.425,32
Organi istituzionali	60.784,61	67.963,76	-€ 7.179,15
Totale costi di funzionamento	1.059.009,69	1.220.931,21	-€ 161.921,52

Interventi economici

	2016	2015	Differenza
Interventi economici	592.961,99	1.085.291,20	-€ 492.329,21

Ammortamenti ed accantonamenti

	2016	2015	Differenza
Immobilizzazioni immateriali	2.462,12	5.262,40	-€ 2.800,28
Immobilizzazioni materiali	212.905,89	222.200,11	-€ 9.294,22
Svalutazione crediti	1.268.543,38	1.255.990,99	€ 12.552,39
Fondi rischi e oneri	45.000,00	-	€ 45.000,00
Totale ammortam. e accant.	€ 1.528.911,39	€ 1.483.453,50	€ 45.457,89

Gestione finanziaria

	2016	2015	Differenza
Proventi finanziari	8.281,01	54.402,76	-€ 46.121,75
Oneri finanziari	-	-	€ 0,00
Risultato della gestione finanziaria	€ 8.281,01	€ 54.402,76	-€ 46.121,75

Gestione straordinaria

	2016	2015	Differenza
Proventi straordinari	274.380,38	288.297,36	-€ 13.916,98
Oneri straordinari	44.040,95	19.343,93	€ 24.697,02
Rivalutazioni dell'attivo patrimoniale	-	-	€ 0,00
Svalutazioni dell'attivo patrimoniale	12.938,28	11.162,60	€ 1.775,68
Risultato della gestione straordinaria	€ 217.401,15	€ 257.790,83	-€ 40.389,68

Si riporta il consuntivo dei proventi, degli oneri e degli investimenti, ripartiti tra le funzioni istituzionali. Il confronto con il budget è effettuato con riferimento all'ultimo aggiornamento del 2016.

Consuntivo - Art. 24

Anno 2016	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)		STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)		TOTALE (A+B+C+D)	
	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo
GESTIONE CORRENTE										
A) Proventi Correnti										
1 Diritto Annuale			2.698.318,00	3.100.770,22					2.698.318,00	3.100.770,22
2 Diritti di Segreteria	100,00				827.141,00	866.064,24			827.241,00	866.064,24
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	1.601,86	49.166,98	19.929,26	24.196,13	65.000,00	59.160,18	114,00	63.301,84	200,531,12	195,825,13
4 Proventi da gestione di beni e servizi	13.000,00		21.000,85	36.298,30	101,100,05	110,967,91	30,700,00	41,465,86	165,800,90	188,732,07
5 Variazione delle rimanenze	-	465,05	-	626,49	-	824,06	-	395,17	-	2.310,77
Totale proventi correnti A	14.701,86	48.701,93	2.739,248,11	3.160,638,16	993,241,05	1.035,368,27	144,700,00	104,372,53	3.891,891,02	4.349,080,89
B) Oneri Correnti										
6 Personale	324,834,01	285,595,39	563,830,63	521,758,03	686,510,89	650,764,62	241,522,26	211,315,89	1.816,697,79	1.669,433,93
7 Funzionamento	453,019,83	402,424,12	366,475,67	208,309,94	369,075,65	251,782,43	207,529,48	196,493,20	1.396,100,63	1.059,009,69

8 Interventi economici	- 320,00	- 263,41 9,99	-	-	- 60.363,98	- 41.258,32	- 520,84 5,56	- 288,28 3,68	- 901,20 9,54	- 592,96 1,99
9 Ammortamenti e accantonamenti	87.018,08	67.841,95	1.071,38	1.256,54	127,922,28	84.787,18	137,944,51	119,739,72	1.424,267,79	1.528,911,39
Totale Oneri Correnti B	1.184,871,92	1.019,281,45	2.001,689,22	1.986,610,51	1.243,872,80	1.028,592,55	1.107,841,81	815,832,49	5.538,275,75	4.850,317,00
Risultato della gestione corrente A-B	1.170,170,06	970,579,52	737,558,89	1.174,027,65	250,631,75	6.775,72	963,141,81	711,459,96	1.646,384,73	501,236,11
C) GESTIONE FINANZIARIA										
10 Proventi finanziari	1.341,70	747,98	4.834,50	5.078,16	2.847,90	1.836,31	742,03	618,56	9.766,13	8.281,01
11 Oneri finanziari										
Risultato della gestione finanziaria	1.341,70	747,98	4.834,50	5.078,16	2.847,90	1.836,31	742,03	618,56	9.766,13	8.281,01
12 Proventi straordinari	120,517,81	134,115,51	36.800,00	99.892,60	35.054,80	36.764,28	3.500,00	3.607,99	195,872,61	274,380,38
13 Oneri straordinari		120,00	24.741,54	42.634,55	2.106,40	1.286,40			26.847,94	44.040,95
Risultato della gestione straordinaria	120,517,81	133,995,51	12.058,46	57.258,05	32.948,40	35.477,88	3.500,00	3.607,99	169,024,67	230,339,43
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale										
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	100,00	12.938,28							100,00	12.938,28
Differenza rettifiche attività finanziaria	100,00	12.938,28							100,00	12.938,28
Disavanzo economico esercizio A-B -C -D	1.048,410,55	848,774,31	754,451,85	1.236,363,86	214,835,45	44.089,91	958,899,78	707,233,41	1.467,693,93	275,553,95
E Immobilizzazioni Immateriali			1.000,00	8.735,20					1.000,00	8.735,20
F Immobilizzazioni Materiali			49.000,00	268,555,01					49.000,00	268,555,01
G Immobilizzazioni Finanziarie										
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			50.000,00	277,290,21					50.000,00	277,290,21

Preme, infine, evidenziare come aspetto patrimoniale, economico e finanziario siano connessi e si condizionino reciprocamente. Al fine di mostrare l'andamento della situazione patrimoniale e finanziaria della Camera, si espongono gli indicatori più significativi.

L'**indice di struttura** mette a confronto le fonti di finanziamento a medio e lungo termine interne ed esterne con le immobilizzazioni nette misurando la capacità della Camera di Commercio di fronteggiare finanziariamente gli investimenti in immobilizzazioni.

Un valore del quoziente maggiore di uno è da preferire ad un valore negativo o inferiore a uno, in quanto le fonti di finanziamento, a medio e lungo termine, dovrebbero essere superiori alle immobilizzazioni nette e un valore superiore all'unità indica una buona capacità di autofinanziamento.

Di seguito si riportano i dati dell'indice di struttura della Camera di Commercio di Massa - Carrara nel periodo 2013-2016.

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016
Patrimonio Netto	13.960.149,21	14.207.409,58	13.661.846,28	13.384.235,49
Passività consolidate	1.589.553,41	1.648.992,26	1.630.072,56	1.714.291,21
Attivo Fisso	6.740.067,37	6.654.494,86	6.440.614,61	6.234.350,15
Indice di struttura	2,31	2,38	2,37	2,42

L'indice primario di tesoreria è dato dal rapporto tra la liquidità immediata e le passività correnti ed esprime la capacità immediata dell'Ente camerale di far fronte alle passività correnti.

Come per l'indice di struttura anche per l'indice primario di tesoreria è da preferire un valore superiore all'unità, sebbene questo non assicuri che vi sia sincronia tra entrate e uscite di denaro.

Di seguito si riportano i dati dell'indice primario di tesoreria della Camera di Commercio nel periodo di riferimento.

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016
Liquidità immediata	9.787.408,73	10.097.298,41	9.758.268,50	9.882.613,43
Passività correnti	2.686.353,23	2.538.544,88	2.168.967,98	2.095.970,57
Indice primario di tesoreria	3,64	3,98	4,49	4,72

L'indice secondario di tesoreria, che è dato dal rapporto tra liquidità immediata più liquidità differita e le passività correnti, esprime la capacità dell'Ente camerale di far fronte alle passività correnti con la liquidità disponibile.

In questo caso è prevedibile un indice con valore superiore a due, anche se un valore superiore non assicura, necessariamente, la liquidità di breve termine salvo che vi sia sincronia temporale tra entrate e uscite.

La tabella sotto riportata illustra le risultanze dell'indice secondario di tesoreria della Camera di Commercio nel periodo di riferimento.

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016
Liquidità immediata	9.787.408,73	10.097.298,41	9.758.268,50	9.882.613,43
Liquidità differita	1.618.301,33	1.572.767,14	1.108.675,95	1.072.500,62
Passività correnti	2.686.353,23	2.538.544,88	2.168.967,98	2.095.970,57
Indice secondario di tesoreria	4,25	4,59	5,01	5,23

Il risultato netto deve tendere allo zero; può, comunque, essere sia positivo - al fine di accantonare risorse necessarie per interventi negli esercizi futuri - sia negativo - nell'ipotesi di anticipazione di investimenti correnti e/o riduzione degli avanzi economici patrimonializzati negli esercizi precedenti.

I principali indicatori utilizzabili da parte delle imprese private non sono significativamente comparabili con le risultanze degli Enti camerali. Infatti, per le pubbliche amministrazioni un risultato positivo è giustificato solo da un programma di miglioramento futuro dei servizi; in caso contrario può essere letto quale costo superiore per la collettività rispetto agli oneri ritenuti necessari per la prestazione dei servizi stessi.

La tabella sotto riportata illustra le risultanze del conto economico della Camera di Commercio nel periodo di riferimento, essendo gli indici di redditività (ROI, ROS e ROE) prossimi allo zero.

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016
Disavanzo/avanzo economico d'esercizio	-662.956,31	193.524,28	-501.879,42	-275.553,95

Al fine di valutare la gestione economica di una pubblica amministrazione, ma anche per programmarne la gestione futura, risultano di particolare interesse altri indici, che permettono di analizzare le categorie principali di costi, quali:

- Oneri gestione corrente/proventi gestione corrente,
- Oneri di personale/proventi gestione corrente,
- Oneri di funzionamento/proventi di gestione corrente,
- Costi per iniziative promozionali/proventi gestione corrente,
- Costi per iniziative promozionali/oneri gestione corrente.

La tabella sotto riporta illustra le risultanze della gestione della Camera di Commercio di Massa – Carrara sempre nel periodo di riferimento.

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016
Oneri gestione corrente/proventi gestione corrente	1,21	1,09	1,18	1,12
Oneri di personale/proventi gestione corrente	0,32	0,30	0,35	0,38
Oneri di funzionamento/proventi di gestione corrente	0,26	0,26	0,26	0,24
Costi per iniziative promozionali/proventi gestione corrente	0,30	0,17	0,24	0,14
Costi per iniziative promozionali/oneri correnti	0,25	0,16	0,20	0,12

L'analisi dei flussi finanziari è molto utile nella gestione d'impresa:

- a consuntivo – per comprendere la dinamica della gestione finanziaria;
- a preventivo – per programmare la gestione futura.

La tabella che segue illustra il flusso di cassa dell'Ente Camerale rappresentato dall'utile netto ovvero dalla perdita (avanzo/disavanzo economico dell'esercizio), cui si vanno ad aggiungere e/o sottrarre specifiche voci del conto economico e dello stato patrimoniale, secondo il metodo sintetico previsto dalla disciplina aziendale, per il periodo oggetto d'indagine.

	2013	2014	2015	2016
Avanzo di esercizio	-666.041,81	193.524,28	-501.879,42	-275.553,95
+ Riserve da Partecipazioni (t)			160.171,77	158.114,93
- <i>Riserve da Partecipazioni (t-1)</i>			<i>203.855,65</i>	<i>160.171,77</i>
+ Ammortamento (t)	352.903,35	233.800,37	227.462,51	215.368,01
+ Crediti funzionamento iniziali (t-1)	1.578.724,26	1.618.301,33	1.572.767,14	1.209.064,97
- <i>Crediti di funzionamento finali (t)</i>	<i>1.618.301,33</i>	<i>1.572.767,14</i>	<i>1.209.064,97</i>	<i>1.004.060,41</i>
- <i>Debiti funzionamento (t-1)</i>	<i>2.022.729,28</i>	<i>2.270.254,49</i>	<i>2.105.896,35</i>	<i>1.768.273,34</i>
+ Debiti funzionamento (t)	2.270.254,49	2.105.896,35	1.758.273,34	1.756.387,04
- Variazione delle scorte	<i>9.096,95</i>	<i>2.155,00</i>	4.379,94	<i>2.310,77</i>
+ Ratei e risconti attivi iniziali (t-1)	11.813,97	20.665,01	4.015,27	19.792,65
- <i>Ratei e risconti attivi finali (t)</i>	<i>20.665,01</i>	<i>4.015,27</i>	<i>19.792,65</i>	<i>5.033,07</i>
- <i>Ratei e risconti passivi iniziali (t-1)</i>	<i>4.228,89</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>1.623,24</i>
+ Ratei e risconti passivi finali (t)	0,00	0,00	1.623,24	2.463,63
+ Prestiti ed anticipazioni attive (t-1)	376.840,03	284.550,54	284.550,54	284.782,57
- <i>Prestiti ed anticipazioni attive (t)</i>	<i>284.550,54</i>	<i>284.550,54</i>	<i>284.782,57</i>	<i>279.901,07</i>
- <i>Fondo TFR (t-1)</i>	<i>1.644.259,68</i>	<i>1.589.553,41</i>	<i>1.648.992,26</i>	<i>1.630.072,56</i>
+ Fondo TFR (t)	1.589.553,41	1.648.992,26	1.630.072,56	1.714.291,21
- <i>Fondo rischi e oneri iniziali (t-1)</i>	<i>610.295,04</i>	<i>416.098,74</i>	<i>432.648,53</i>	<i>436.676,29</i>
+ Fondo rischi e oneri finali (t)	416.098,74	432.648,53	436.676,29	337.119,90
FLUSSO CASSA ESERCIZIO	-274.883,33	401.139,08	- 325.679,68	138.329,98
- <i>Investimenti</i>	<i>0</i>	<i>153.993,97</i>	<i>86.403,74</i>	<i>31.091,13</i>
+ Disinvestimenti	2.980.445,95	43.465,90	73.053,51	17.106,08
- <i>Debiti di finanziamento iniziali (t-1)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
+ Debiti di finanziamento finali (t)	0	0	0	0
FLUSSO CASSA	2.705.562,62	290.611,01	- 339.029,91	124.344,93

5. LA DIMENSIONE DI GENERE: PARI OPPORTUNITA' E BILANCIO DI GENERE

La Camera di Commercio pone da sempre particolare attenzione alle politiche di conciliazione tra responsabilità familiari e lavorative attraverso interventi che considerano differenze, condizioni ed esigenze di donne ed uomini all'interno dell'organizzazione, ponendo la persona come elemento centrale e fondante del processo lavorativo.

Le tabelle successive, sintetizzano alcuni dati di genere riferiti alla forza lavoro dell'Ente.

Composizione del personale a tempo indeterminato						
Sesso	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Donne	29	24	24	23	23	23
Uomini	17	18	19	19	19	16
Totale	46	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato										
Tipologia di Studio	2012		2013		2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	3	0	3	0	3	0	3	0	1
Diploma	12	9	12	9	12	9	12	9	11	9
Laurea	12	6	12	7	12	6	12	7	12	6
Totale	24	18	24	19	24	18	24	19	23	16

Composizione del personale a tempo indeterminato										
Categoria	2012		2013		2014		2015		2016	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Dirigenti	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0
D	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5
C	15	8	15	9	15	8	15	9	14	9
B	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	26	18	26	19	26	18	26	19	23	16

Al riguardo si segnala come la Camera abbia adottato una serie di iniziative per favorire i dipendenti con particolari esigenze familiari, quali la concessione dell'orario part-time e, in genere, promuovendo la flessibilità del lavoro con una modifica dell'orario di servizio, concordato con le rappresentanze dei lavoratori e giunta a piena attuazione dal 1 maggio 2016.

La Camera, inoltre, ha poi provveduto fin dal 2011 alla costituzione del "Comitato Unico di Garanzia delle Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), previsto dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della legge 183 del 2010. Il Comitato si riunisce ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità per affrontare le criticità e le problematiche rilevate o segnalate nel contesto lavorativo.

Si ricorda, infine, che dal 2000 è attivo il Comitato per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile con il compito di partecipare alle attività della Camera, proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'imprenditoria femminile locale.

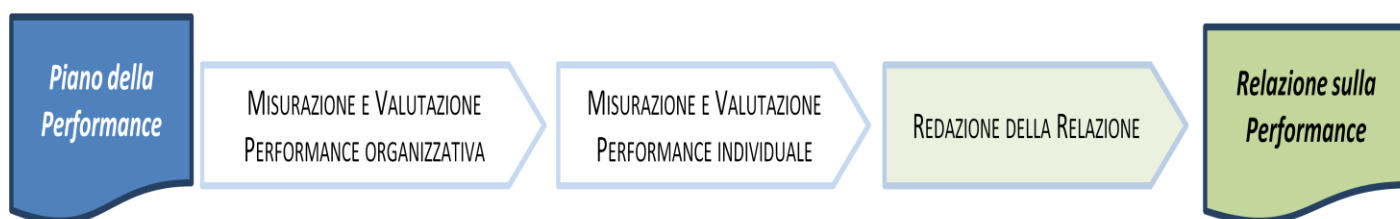
Di seguito la composizione delle imprese femminili per settore merceologico al 31/12/2016.

**Imprese femminili, anno 2016, provincia di Massa-Carrara,
distinte per settore economico**

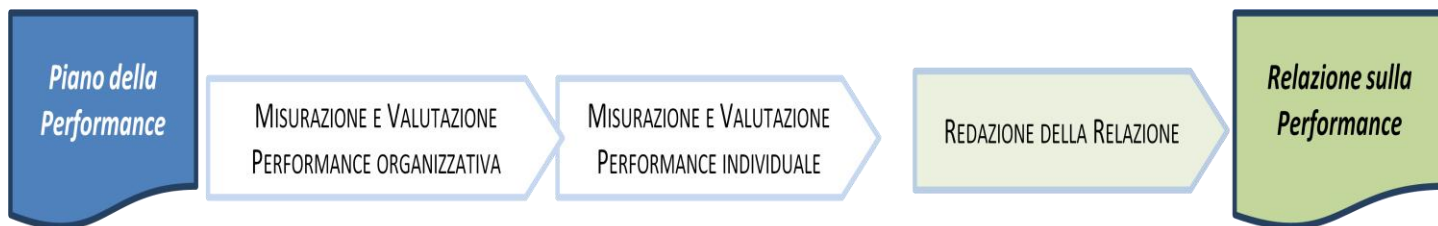
<i>Settore</i>	<i>Registrate</i>	<i>Inc. %</i>
A Agricoltura, silvicoltura pesca	476	9,1
B Estrazione di minerali da cave e miniere	11	0,2
C Attività manifatturiere	359	6,9
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	6	0,1
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	7	0,1
F Costruzioni	245	4,7
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.767	33,9
H Trasporto e magazzinaggio	63	1,2
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	668	12,8
J Servizi di informazione e comunicazione	80	1,5
K Attività finanziarie e assicurative	105	2,0
L Attività immobiliari	208	4,0
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	82	1,6
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	202	3,9
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0,0
P Istruzione	24	0,5
Q Sanità e assistenza sociale	69	1,3
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	129	2,5
S Altre attività di servizi	460	8,8
X Imprese non classificate	245	4,7
Totale Massa - Carrara	5.207	100,0

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

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



COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X)
Misurazione intermedia dei risultati di performance organizzativa	P.O, Personale, Dirigenti, Controllo di Gestione	Rilevazione dei dati	Quadrimestre
Reporting intermedio della performance organizzativa	Controllo di Gestione	Cruscotto di ente/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Quadrimestre
Valutazione sui risultati intermedi	Controllo di gestione, Dirigenti, P.O. OIV	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	Quadrimestre
Misurazione intermedia dei risultati di performance individuale	P.O, Personale, Dirigenti, Controllo di Gestione	Rilevazione dei dati	Quadrimestre
Reporting intermedio della performance individuale	Controllo di Gestione	Cruscotto di area/Report e Schede Obiettivi/Report: evidenziazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	Quadrimestre
Valutazione sui risultati intermedi	Controllo di Gestione Dirigenti, P.O. OIV	Colloqui per valutare le cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi	Quadrimestre
Aggiornamento del Piano della Performance	S.G. , Giunta, Dirigenti, P.O., Controllo di Gestione	Variazione del Piano della Performance in funzione delle azioni correttive scaturenti dal monitoraggio	In itinere
Bilancio preconsuntivo	Contabilità	Rilevazione delle risultanze gestionali al 31/12 dell'anno x (in attesa di approvazione del Conto Consuntivo entro il 30/06 anno x+1)	Dicembre

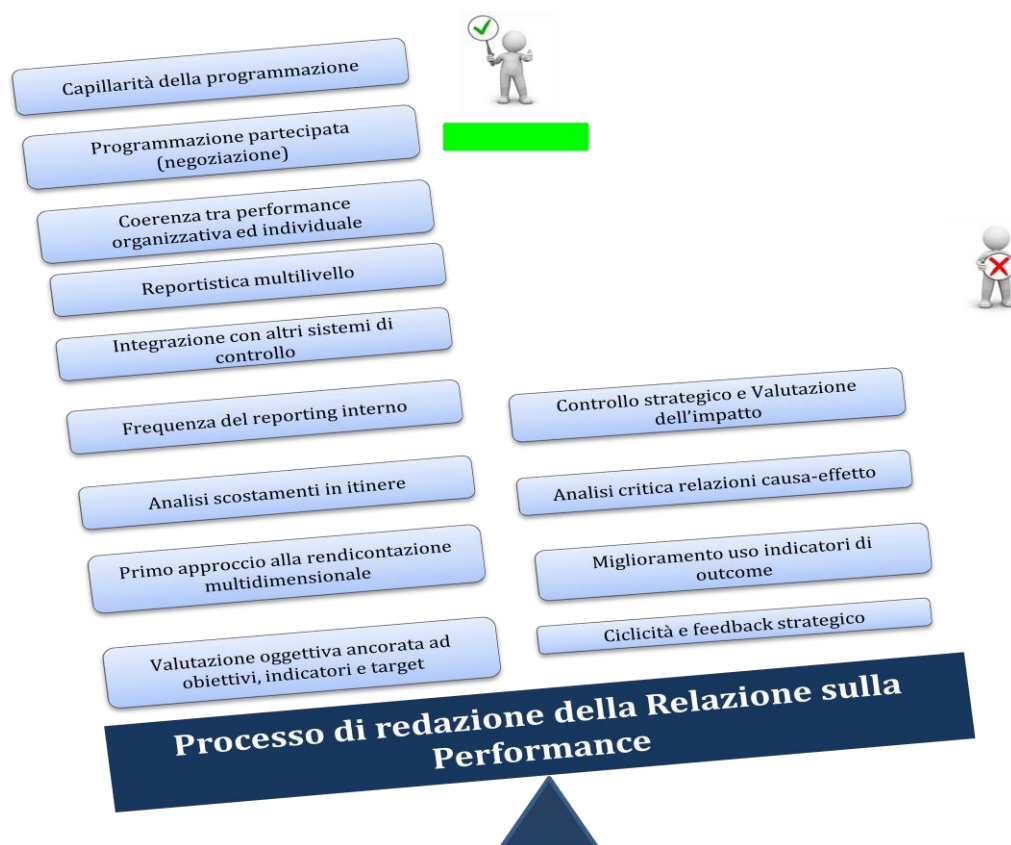


COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X+1)
Definizione della struttura del documento	S.G. Controllo di Gestione	Analisi delle norme e delle delibere CIVIT di riferimento	Feb.
Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Controllo di Gestione	Analisi dei documenti e dei dati della pianificazione, monitoraggio e valutazione	Feb - Apr
Check-Up	S.G. Controllo di Gestione	Analisi mediante questionario e audit sui documenti	Gen
Approvazione della Relazione sulla Performance	Giunta	/	Giu
Validazione della Relazione sulla Performance	OIV	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n.6/2012	Giu - Lug
Pubblicazione della Relazione sulla Performance e del Documento di Validazione	Comunicazione Controllo di gestione OIV	Pubblicazione dei documenti sulla sezione « Trasparenza, valutazione e merito » del sito camerale	Lug-

6.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo della Performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future.

In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2016.



La CCIAA di Massa-Carrara adotta un modello di rilevazione costante che consente di monitorare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D. Lgs. 150/09, Delibere CIVIT e Linee Guida Unioncamere Nazionale), al fine di garantire la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un piano di "miglioramento" del sistema.

Di seguito viene riportata una sintesi delle variazioni intervenute durante il corso del 2016 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati conseguiti.

Oggetto	Elementi migliorativi intercorsi nel 2016
Modello di funzionamento	Messa a regime di un sistema automatizzato (piattaforma informatica) a supporto del Ciclo di gestione della performance (Pianificazione Strategica, Programmazione, Misurazione e Rendicontazione)
Pianificazione strategica	Determinazione degli obiettivi e degli indicatori strategici in coerenza con il Programma di Mandato
Programmazione e controllo	Consolidamento dei processi di feedback operativo sui programmi dell'Ente, impiego di indicatori di monitoraggio sui processi avviati
Misurazione e Valutazione della performance	Perfezionamento del reporting e diretto collegamento con la misurazione della performance individuale; modifica in itinere dei target da raggiungere
Valutazione delle Risorse Umane	Obiettivi individuali monitorati nell'ambito del Ciclo delle performance al fine dell'erogazione del premio incentivante
Rendicontazione	Rendicontazione quadrimestrale dei risultati conseguiti (con il relativo reporting) tramite la piattaforma informatica realizzata a supporto del Ciclo di gestione della performance

Infine, le principali azioni individuate per un miglioramento continuo della gestione del ciclo delle performance.

Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Ulteriore perfezionamento della piattaforma informatica realizzata a supporto del Ciclo di gestione della performance sistema
Pianificazione strategica Pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione del processo di feedback strategico per pianificazione strategica pluriennale ex novo • Maggiore impiego di indicatori di outcome per pianificazione pluriennale • Impiego dei risultati di Customer Satisfaction per la pianificazione pluriennale
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Continuo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative • Potenziamento uso indicatori di Benchmarking e standard • Estensione del sistema di pesatura
Misurazione e valutazione Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento Stakeholder (interni e non) per il perfezionamento degli strumenti di Reporting • Potenziamento delle metodologie di controllo strategico anche mediate il coinvolgimento dell'OIV e degli organi di indirizzo/stakeholder • Impiego dei risultati del monitoraggio della Qualità/Customer e del Benessere organizzativo
Valutazione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuale ulteriore aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Progressiva estensione delle misure volte alla Trasparenza e anticorruzione • Customer Satisfaction in ottica di Trasparenza • Estensione dei momenti di confronto con gli Stakeholder esterni per condivisione e rendicontazione delle performance

6.3 I documenti del Ciclo della Performance

Sistema di misurazione e valutazione della performance

<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1144>

Piano della performance 2016-2018

<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1145>

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2016-2018

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2016-2018

<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1183>

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 atto 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.