



[Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n.109 del 22.10.2015](#)

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2015-2017

## CCIAA di Massa-Carrara

Ottobre 2015

## Presentazione del Piano

La CCIAA di Massa-Carrara, per la quinta annualità, procede nell'avvio del Ciclo di gestione della performance 2015-2017 mediante la redazione del Piano della Performance. Nel corso del 2014 si sono insediati i nuovi organi per il quinquennio 2014-2018 e nel 2015, in un'ottica di continuità di quanto già programmato anche in precedenza, si consolideranno metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente al fine di una sempre maggiore maturità e interiorizzazione dei modelli e degli strumenti.

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

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

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

Il Piano della performance, anche per il 2015-2017, si arricchisce di contenuti e perfeziona il suo collegamento con i documenti di programmazione anche economica attraverso la rispondenza ed il diretto collegamento con il "piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio": PIRA, così come dal Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze del 27.03.2013, recante "Criteri e modalità di predisposizione del Budget economico delle Amministrazioni pubbliche in contabilità civilistiche", in attuazione del D. Lgs. 91 del 31.05.2011, che ha disciplinato l'armonizzazione dei sistemi contabili delle Pubbliche Amministrazioni. Il Piano degli Indicatori e dei Risultati attesi di bilancio è stato redatto in osservanza delle linee guida generali definite con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 18.09.2012, i cui contenuti sono stati declinati per le Camere di Commercio dalla Circolare Ministero dello Sviluppo Economico del 12.09.2013.

## Presentazione del Piano

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

Il documento viene ad identificarsi, quindi, come una sistematizzazione del lavoro svolto finora dall'Ente camerale nell'ambito della programmazione 2015 in termini di documentazione prodotta e processi.

Il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:

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

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

## Presentazione del Piano

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

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

Un altro importante impegno che la Camera si è assunta nei confronti dei propri utenti riguarda l'adozione della Carta dei Servizi, nella quale gli uffici camerali hanno messo "nero su bianco" i tempi massimi entro cui si obbligano ad erogare i propri servizi all'utenza, spesso accorciando i tempi, qualora previsti, stabiliti dalla legge.

Infine, sempre nel 2015, la Camera si è dotata di un sistema di QRCode per la rilevazione della soddisfazione dell'utenza ed è in fase di organizzazione un sistema per migliorare la fornitura di servizi qualificati (informazione orientamento/assistenza, formazione) a favore di giovani e aspiranti imprenditori, di donne imprenditrici, di persone espulse dal mondo del lavoro, di imprenditori già avviati, ecc. attraverso il rafforzamento dell'attuale servizio di informazione.

**IL PRESIDENTE  
DINO SODINI**

# Indice

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



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

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: *Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*, le Camere di Commercio Industria Artigianato ed Agricoltura sono «enti autonomi di diritto pubblico che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali».

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

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

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

La CCIAA è un'istituzione che svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale nonché, fatte salve le competenze attribuite ad altri soggetti, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di Promozione delle attività di regolazione del mercato.

## 1.1 Chi siamo

### Le Origini

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

Sin dalla sua origine la CCIAA di Massa-Carrara

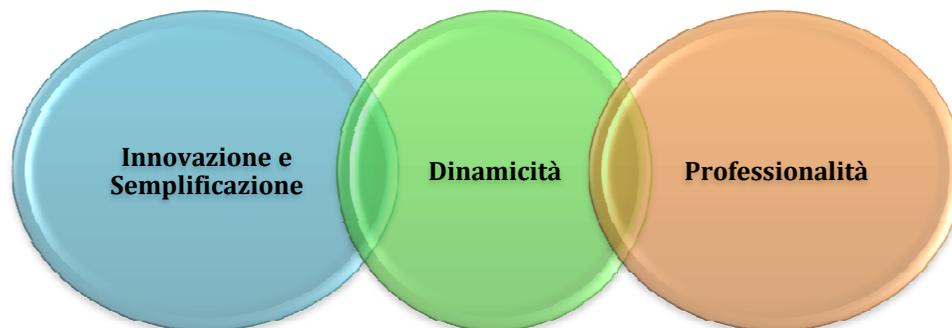
- cura il sistema delle relazioni per i principi di rappresentanza e rappresentatività
- costituisce per le imprese la porta di accesso alla pubblica amministrazione,
- gestisce strutture e infrastrutture
- interventi in modo sinergico nell'ambito del sistema camerale a livello regionale, nazionale e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

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

## 1.1 Chi siamo

### I Valori

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





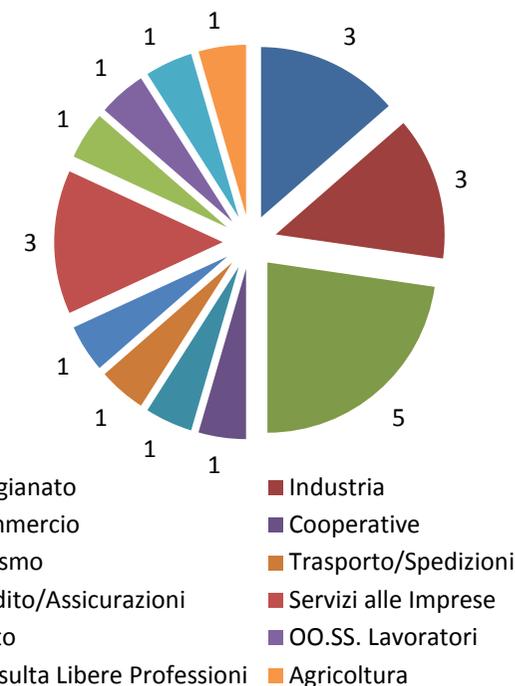
## 1.1 Chi siamo - L'Assetto Istituzionale e Organizzativo

<b>Presidente</b>	Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto: <ul style="list-style-type: none"><li>-Rappresenta la Camera all'esterno</li><li>-Indirizza l'attività degli organi amministrativi</li></ul>
<b>Consiglio</b>	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: <ul style="list-style-type: none"><li>- Elegge il Presidente e la Giunta</li><li>- Approva lo Statuto</li><li>- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale</li><li>- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio</li></ul>
<b>Giunta</b>	Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio: <ul style="list-style-type: none"><li>- Approva il budget annuale</li><li>- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio</li><li>- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie</li><li>- Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività</li></ul>

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

### Consiglio

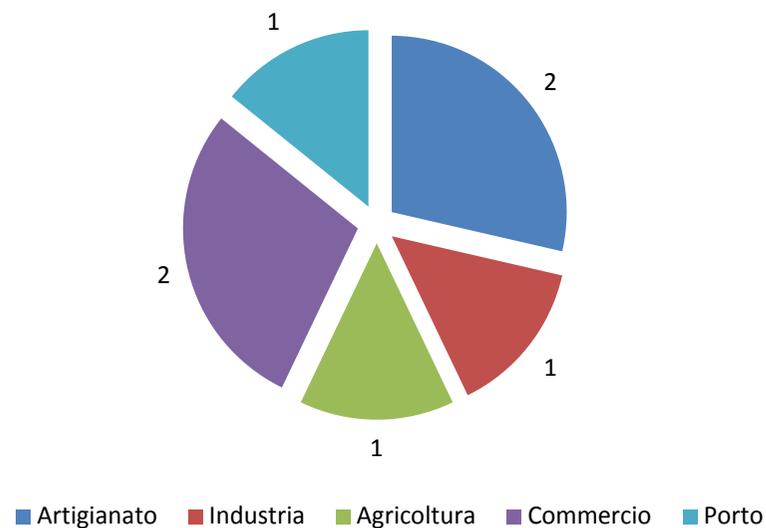
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato	Ricci Anselmo	Cooperative
Bianchini Giorgio	Industria	Lucetti Marco	Turismo
Andrei Alessandra	Industria	Ricci Massimo	Trasporti e Spedizioni
Tongiani Carlo Alberto	Industria	Coppa Pietro	Settore Credito e Assicurazioni
Oligeri 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



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

### 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



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

### Segretario Generale

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

### Dirigenza

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

---

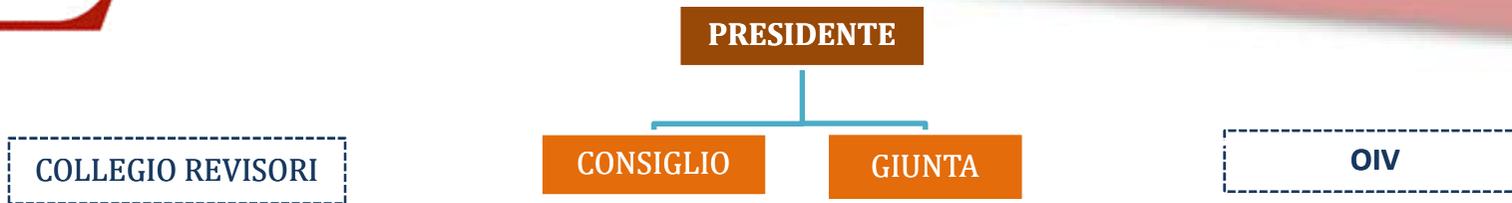
### La Dirigenza

---

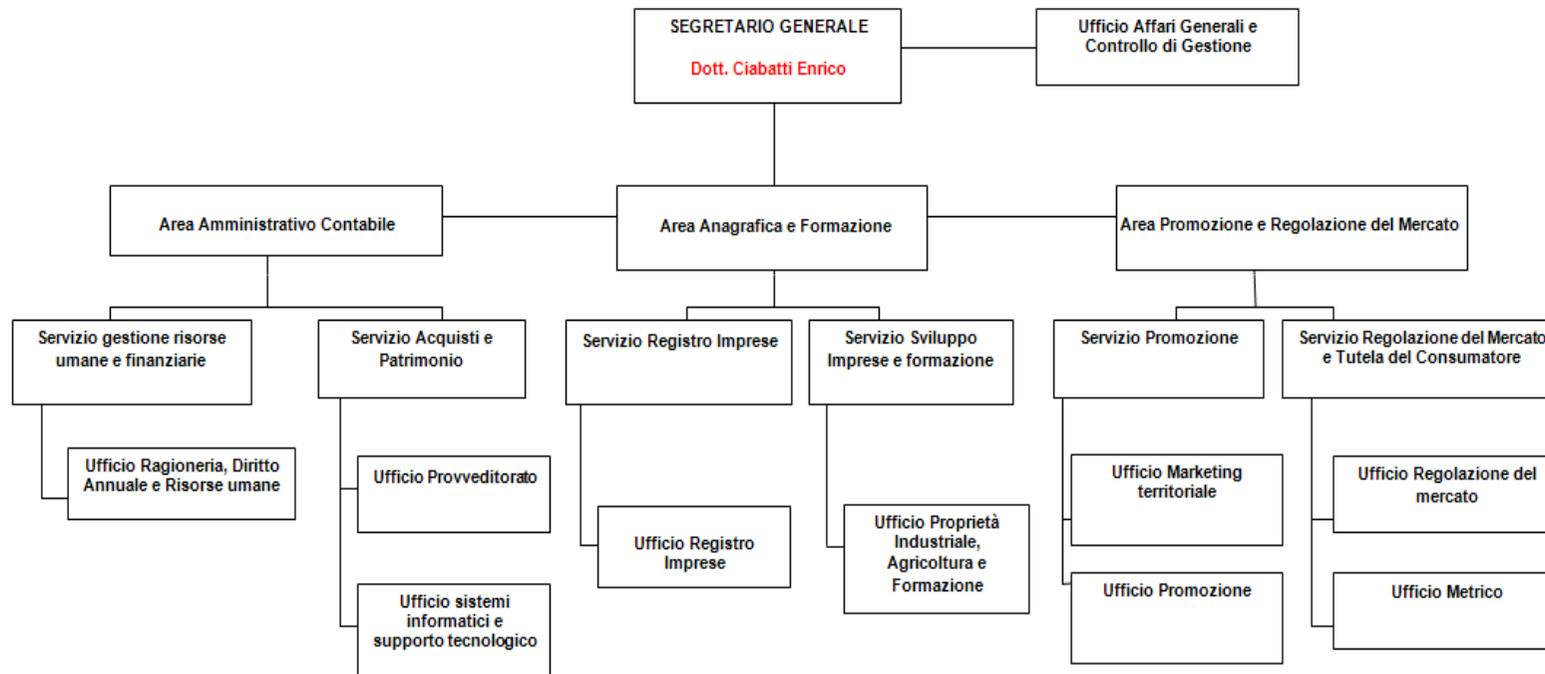
**Enrico Ciabatti**

Segretario Generale

---



*Organigramma C.C.I.A.A. Massa-Carrara*



## 1.2 Cosa Facciamo

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

La CCIAA di Massa-Carrara, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi quali l'Azienda Speciale, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder

### Attività Anagrafico-Certificativa



Tenuta del Registro delle Imprese

Tenuta albi, ruoli

Attività Certificativa

Promozione semplificazione Amministrativa

Azienda Speciale

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



Promozione del territorio e delle economie locali

Supporto per l'accesso al credito per le PMI

Produzione e diffusione dell'informazione economica

Supporto all'internazionalizzazione

Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico

Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie

### Attività di Regolazione del Mercato



Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie

Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e utenti

Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci

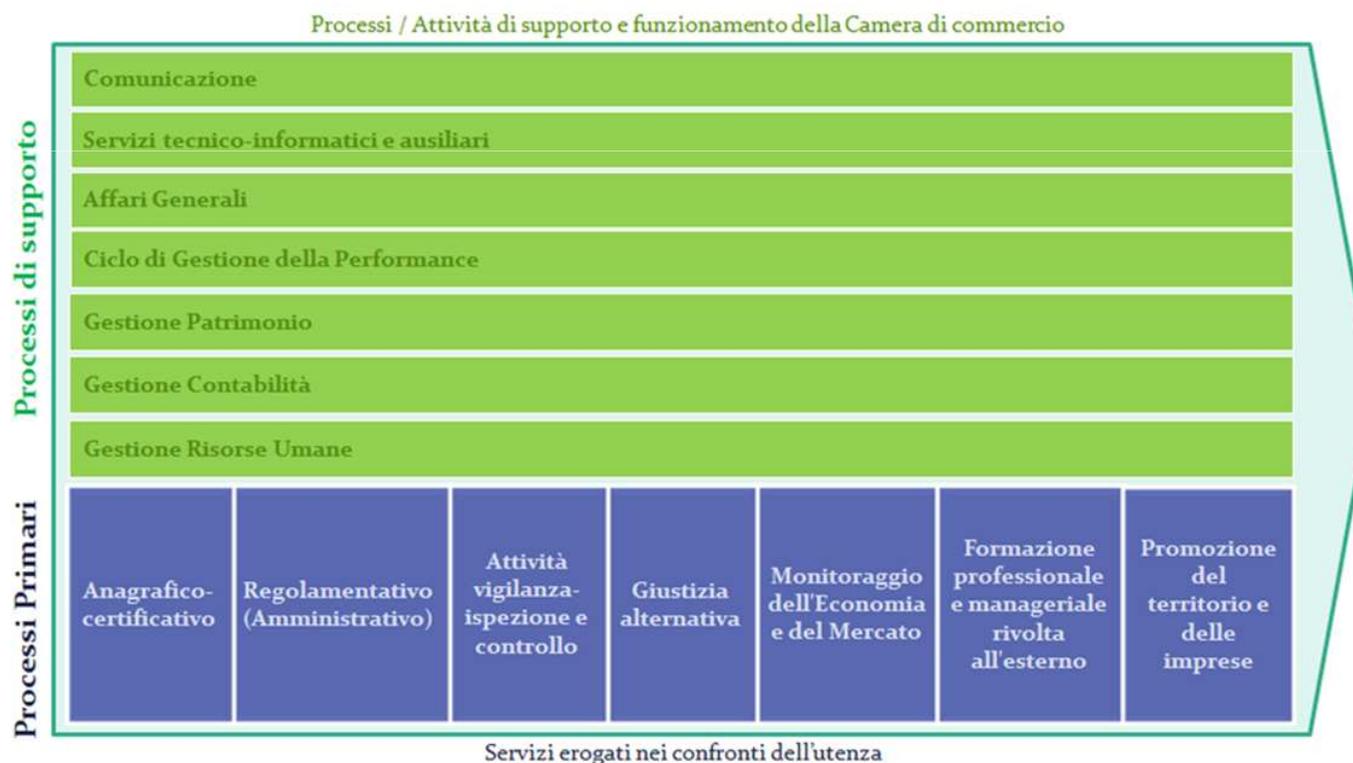
Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti

Raccolta degli usi e delle consuetudini

## 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

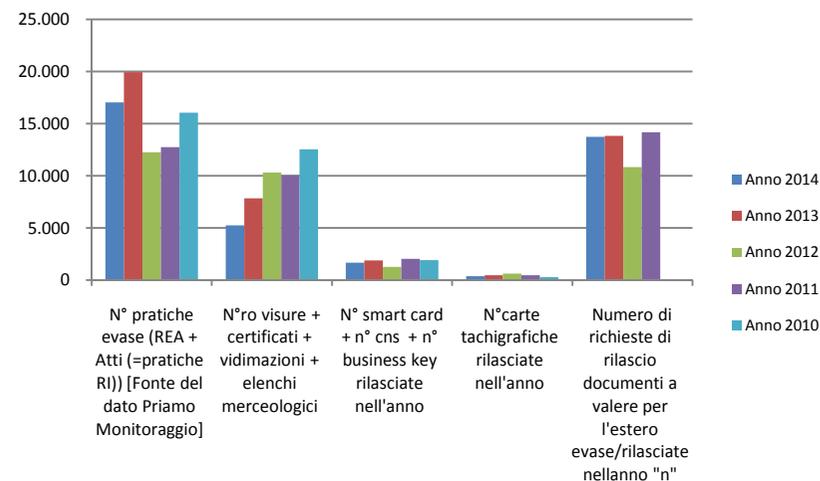
La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Massa-Carrara nell'esercizio del suo ruolo istituzionale. Per omogeneità di trattazione e di lettura si propone un'articolazione del contributo della CCIAA di Massa-Carrara per macro-attività allocate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

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Massa-Carrara mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza, e livello di aspettative dell'utenza.

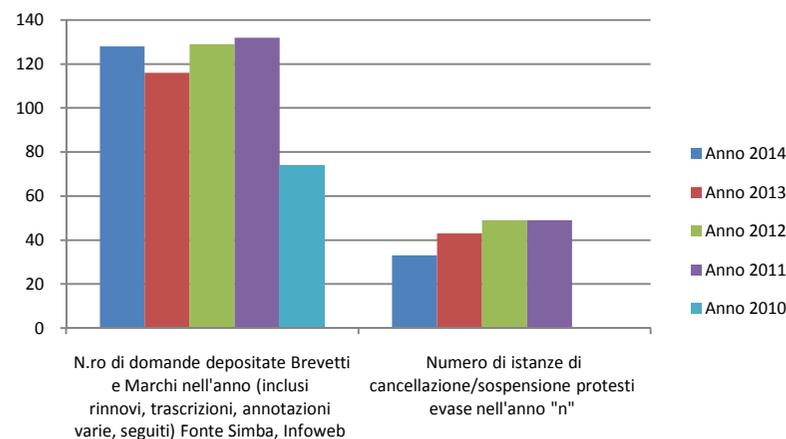


## 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		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]	17.048	19.932	12.249	12.754	16.058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici	5.256	7.826	10.313	10.051	12.523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	1.664	1.894	1.277	2.042	1.921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	361	474	616	472	267
	Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno "n"	13.732	13.840	10.838	14.154	0

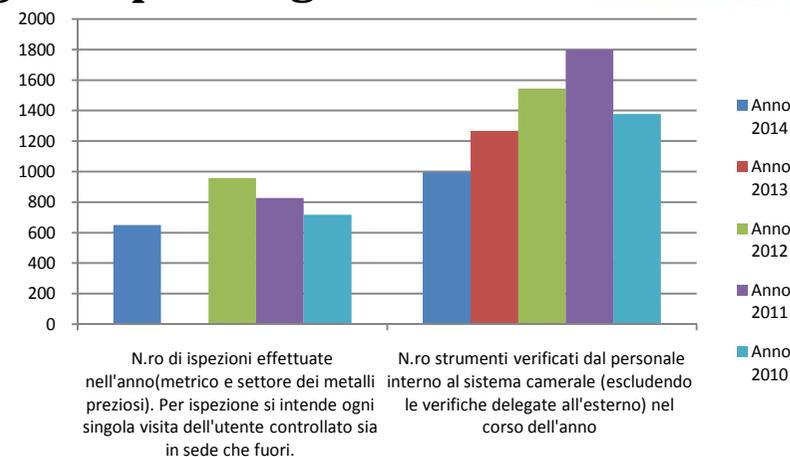


Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno (inclusi rinnovi, trascrizioni, annotazioni varie, seguiti) Fonte Simba, Infoweb	128	116	129	132	74
	Numero di istanze di cancellazione/sospensione e protesti evase nell'anno "n"	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
	N.ro di contratti esaminati (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0	0	0



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

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		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.	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	996	1265	1.545	1.800	1.378



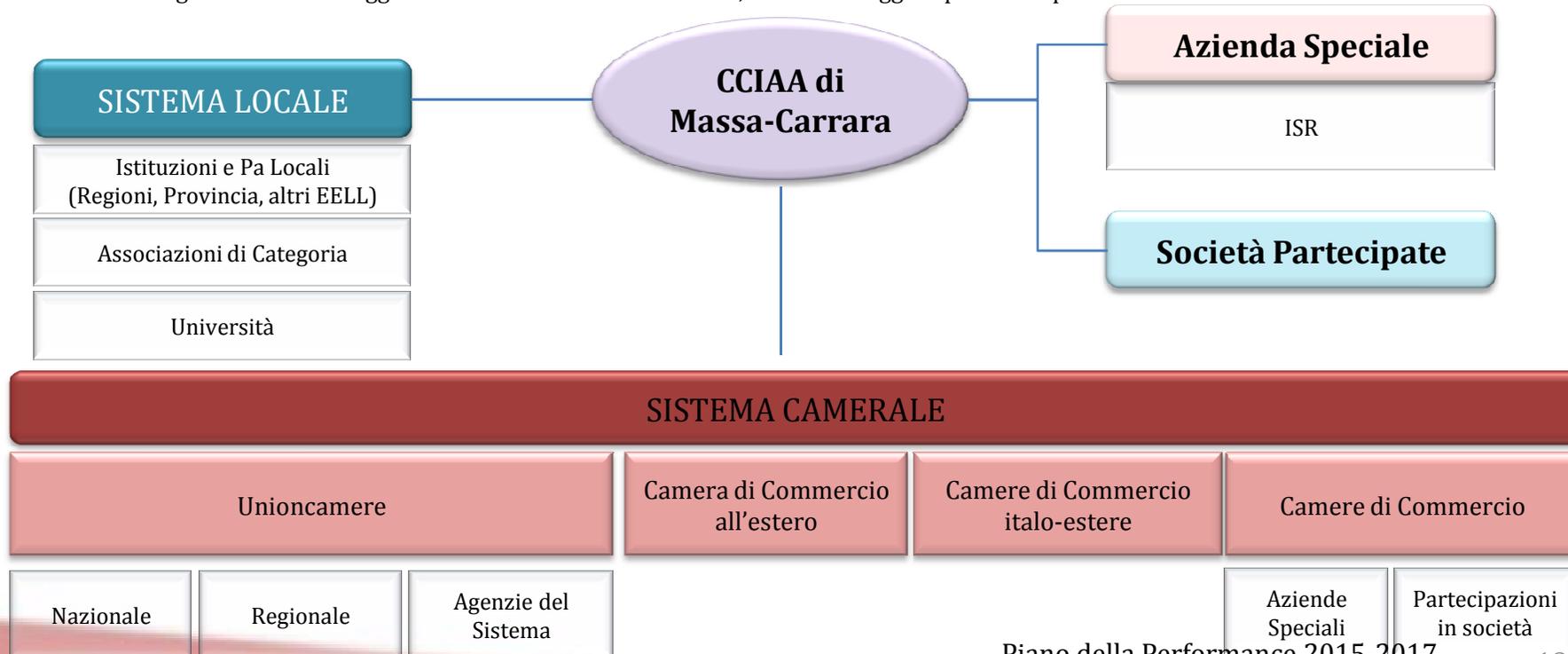
Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N° conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	734	633	560	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	20	19	16	14	8
P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"	0	0	0	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.	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	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	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	1	1
	N° di aziende partecipanti a fiere, mostre, missioni commerciali all'estero (UE - Extra) promosse dalle aziende speciali	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 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	1.834.374,48	1.736.764,00	1.208.041,11	1.547.544,79

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	14	12	12	11	nd
	N° accessi al sito internet	53053	70264	73882	17064	nd
S_3 Affari Generali	N° Pec in ingresso	2676	1848	138	6	nd
	N° Pec in uscita	2052	1392	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.	nd	235	496	1.877	776

### 1.3 Come Operiamo

#### Massa-Carrara: Una CCIAA in «rete»

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



## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

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

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

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

La riforma della Pubblica Amministrazione approvata nell'agosto 2015 ridisegna la composizione del sistema camerale, con una ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, una riduzione del numero a non più di 60, mediante accorpamento sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel Registro Imprese, salvaguardando la presenza di almeno una Camera di commercio in ogni Regione, con la possibilità di istituire una Camera di commercio in ogni Provincia autonoma o Città Metropolitana. Infine si prevede che il legislatore delegato tenga conto delle specificità geo-economiche, nonché definisca le condizioni per essere istituite le Unioni regionali e interregionali. Viene inoltre prevista una ridefinizione dei compiti e delle funzioni, in particolare quelle di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa, di tutela del mercato. Si prevede inoltre, di attribuire al sistema camerale specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle Regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche, limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie.

## 1.3 Come Operiamo

### L' Azienda Speciale

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

Nello specifico:

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

### L' Amministrazione

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

### Le risorse

I bilanci annuali dell'Istituto si aggirano intorno ai 320.000,00 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%.

## 1.3 Come Operiamo

### L' Azienda Speciale

L' Istituto di Studi e Ricerche è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara, nata nel febbraio 2000 per rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della provincia di Massa-Carrara. Tale iniziativa, mossa da un'idea dell'Ente Camerale, ha da subito raccolto l'adesione delle principali istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa-Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, 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 e, proprio di recente, è tornato alla ribalta proprio in concomitanza con un nuovo contesto istituzionale dell'ente camerale.

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

Compito istituzionale dell'Istituto è proprio quello di garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della Provincia. Esso si propone poi in studi e ricerche dedicati all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, negli ultimi tempi è uscito dalla ristretta cerchia dei confini provinciali, producendo report e indagini anche per Enti di altri territori. Da circa un anno l'istituto si è dotato di un proprio servizio CATI attraverso il quale collabora soprattutto con il sistema camerale toscano.

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

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



## 1.3 Come Operiamo

### **IL SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI DELLA CCIAA DI MASSA-CARRARA**

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

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

Allo stato attuale la CCIAA di Massa-Carrara detiene partecipazioni al Capitale Sociale di 26 Società.

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

### **LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI LOCALI**

Come ogni Camera, anche quella di Massa-Carrara fa parte della rete del sistema camerale, beneficiando così della rete in quanto tale più di altre, considerata la sua modesta dimensione. In ogni documento sul tema viene giustamente evidenziata la somma delle opportunità che il sistema camerale offre ai singoli punti della rete, ma non meno agli utilizzatori esterni: ciò vale sia per le attività cosiddette istituzionali e non meno per quelle, per quanto variabili, così dette promozionali. Non tutte le Camere però hanno le stesse relazioni o per lo meno non le hanno in intensità simile con le istituzioni locali e con le Associazioni di Categoria. Il caso di Massa-Carrara fa un po' storia a sé, si evince soprattutto dallo spessore dei rapporti che l'Ente Camerale ha nei confronti degli Enti locali, della Regione, delle molteplici rappresentanze degli operatori e, più in generale, con le espressioni della Comunità Locale che si occupino di economia e di sociale. E' sufficiente leggere i contenuti del programma pluriennale per capire quanto tutto ciò non sia frutto di alterne vicende, quanto invece conseguenza di una precisa volontà collaborativa di forte impegno con il territorio, diventato per la Camera di Commercio nello stesso tempo un obiettivo e un metodo. Un obiettivo perché solo così è possibile rafforzare il dovere di rappresentanza degli interessi delle imprese ed un metodo perché ritenuto il più idoneo per favorire un rapporto più costruttivo tra le imprese stesse e le istituzioni.

## 1.3 Come Operiamo

### La collaborazione con le istituzioni locali

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

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

## 2 . Identità

### 2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre



#### SEDE PRINCIPALE

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

Telefono: +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

Email: [info@ms.camcom.it](mailto:info@ms.camcom.it)

Orari: da lunedì a venerdì dalle 8.30 alle 12.15;

martedì e giovedì anche dalle ore 15.00 alle ore 16.00;

indirizzo posta elettronica certificata  
[cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it)

#### Sedi Distaccate:

Aulla, presso Il Gal Sviluppo Lunigiana



#### Biblioteca

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

Telefono: +39.0585.844033

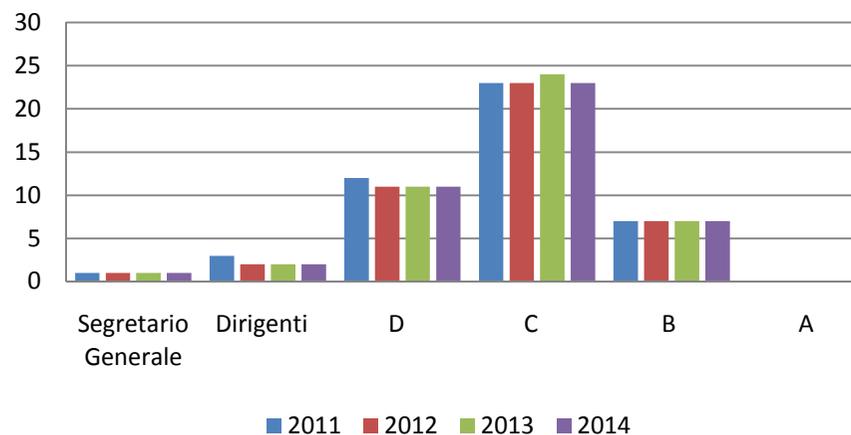
Orari: lunedì, mercoledì e venerdì dalle 8,30 alle 13.00;

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

**Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2014)**

Per Categoria	2011	2012	2013	2014
<b>Segretario Generale</b>	1	1	1	1
<b>Dirigenti</b>	3	2	2	2
<b>D</b>	12	11	11	11
<b>C</b>	23	23	24	23
<b>B</b>	7	7	7	7
<b>A</b>	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>44</b>

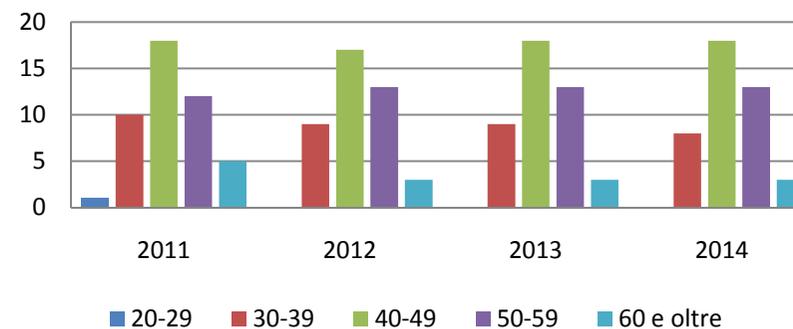
**Composizione personale in ruolo per categoria**



**Composizione del Personale a tempo indeterminato**

Per Classi d'età	2011	2012	2013	2014
<b>20-29</b>	1	0	0	0
<b>30-39</b>	10	9	9	8
<b>40-49</b>	18	17	18	18
<b>50-59</b>	12	13	13	13
<b>60 e oltre</b>	5	3	3	3
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>42</b>

**Composizione del personale a tempo indeterminato**

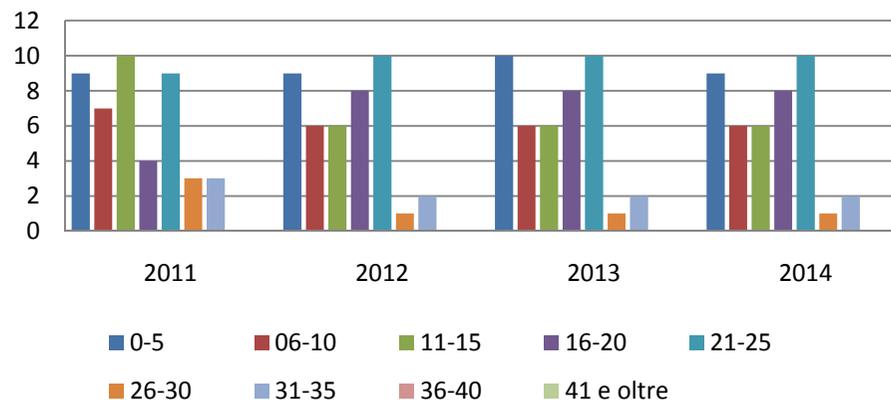




## 2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

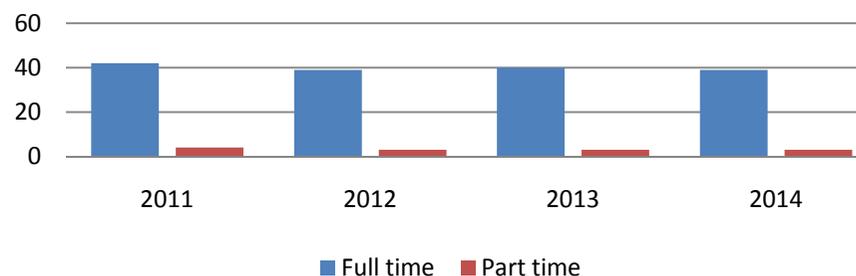
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato				
Per Anzianità di Servizio	2011	2012	2013	2014
0-5	9	9	10	9
06-ott	7	6	6	6
nov-15	10	6	6	6
16-20	4	8	8	8
21-25	9	10	10	10
26-30	3	1	1	1
31-35	3	2	2	2
36-40	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>42</b>

### Composizione del personale a tempo indeterminato



Composizione del Personale per tipologia contrattuale				
	2011	2012	2013	2014
<b>Full time</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>40</b>	<b>39</b>
<b>Part time</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>42</b>

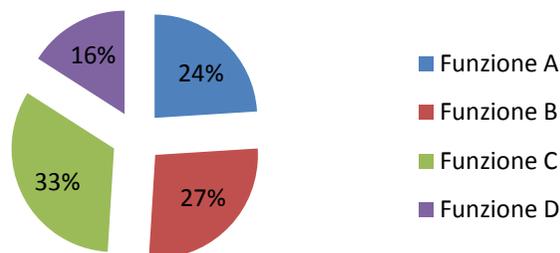
### Composizione del personale per tipologia contrattuale



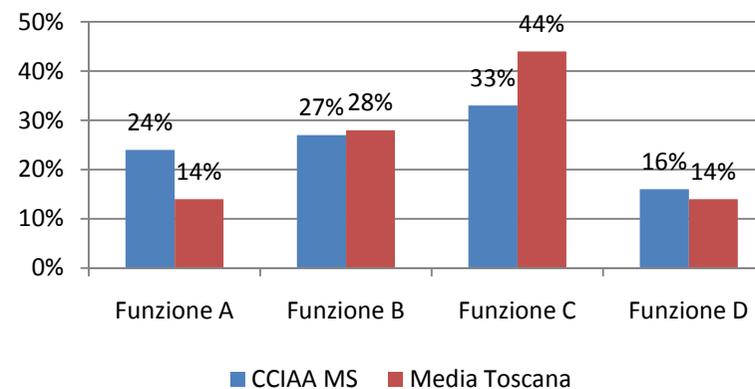
## 2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre – La politica delle risorse umane

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali								
Funzione	CCIAA Massa-Carrara				Media Toscana			
	2014	2013	2012	2011	2014	2013	2012	2011
Funzione A	24%	22%	26%	22%	14%	13%	13%	11%
Funzione B	27%	22%	24%	26%	28%	27%	28%	28%
Funzione C	33%	42%	32%	34%	44%	47%	45%	46%
Funzione D	16%	14%	18%	17%	14%	13%	14%	15%

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



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



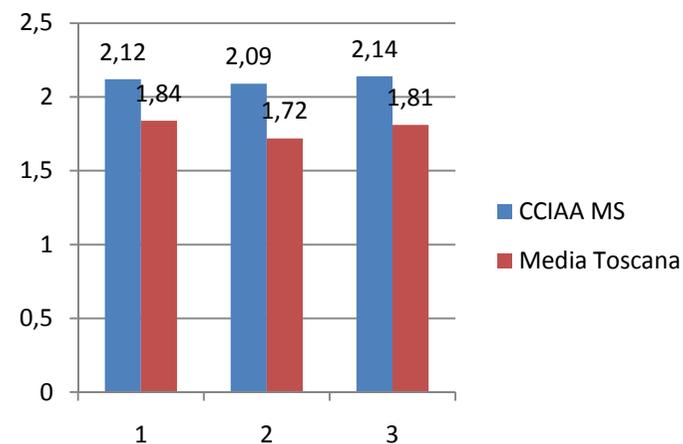
\* Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio della Toscana nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

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

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



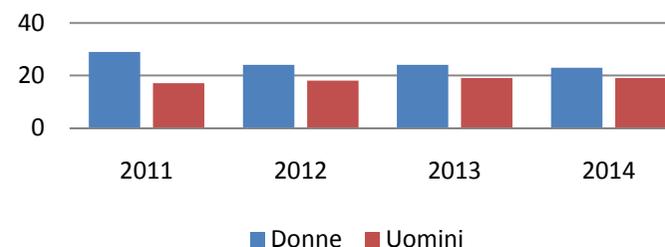
Totale Personale * 1000/Imprese attive			
	2013	2012	2011
CCIAA MS	2,12	2,09	2,14
Media Toscana	1,84	1,72	1,81



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

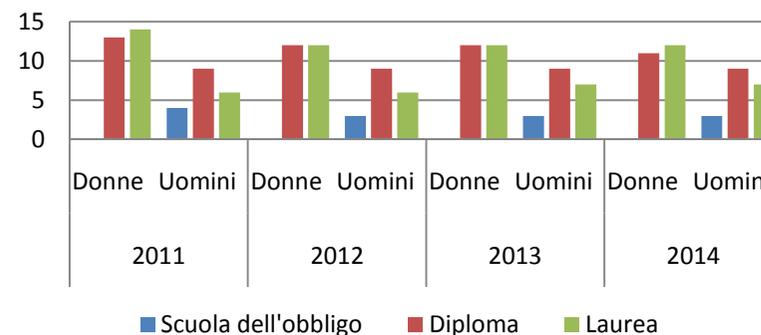
Composizione del Personale per Sesso				
	2011	2012	2013	2014
<b>Donne</b>	29	24	24	23
<b>Uomini</b>	17	18	19	19
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>42</b>

### Composizione del personale per sesso



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

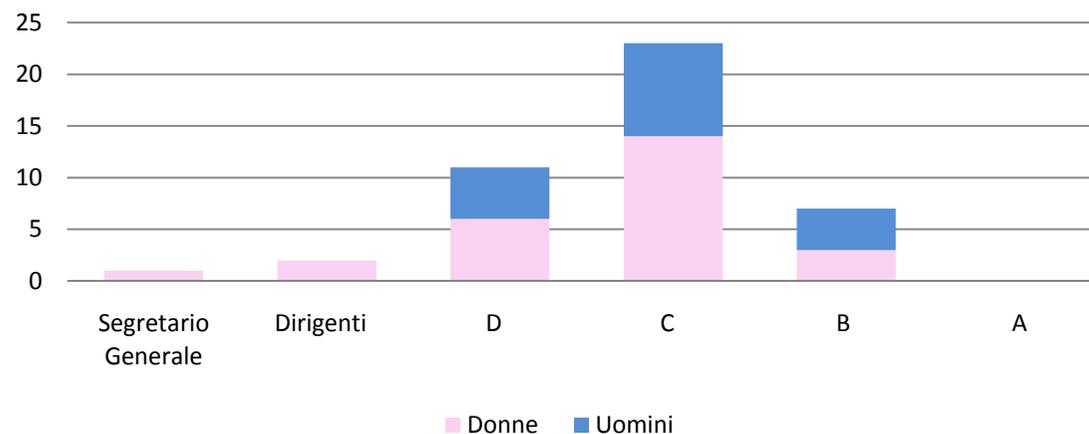
### Composizione del personale per titolo di studio e sesso



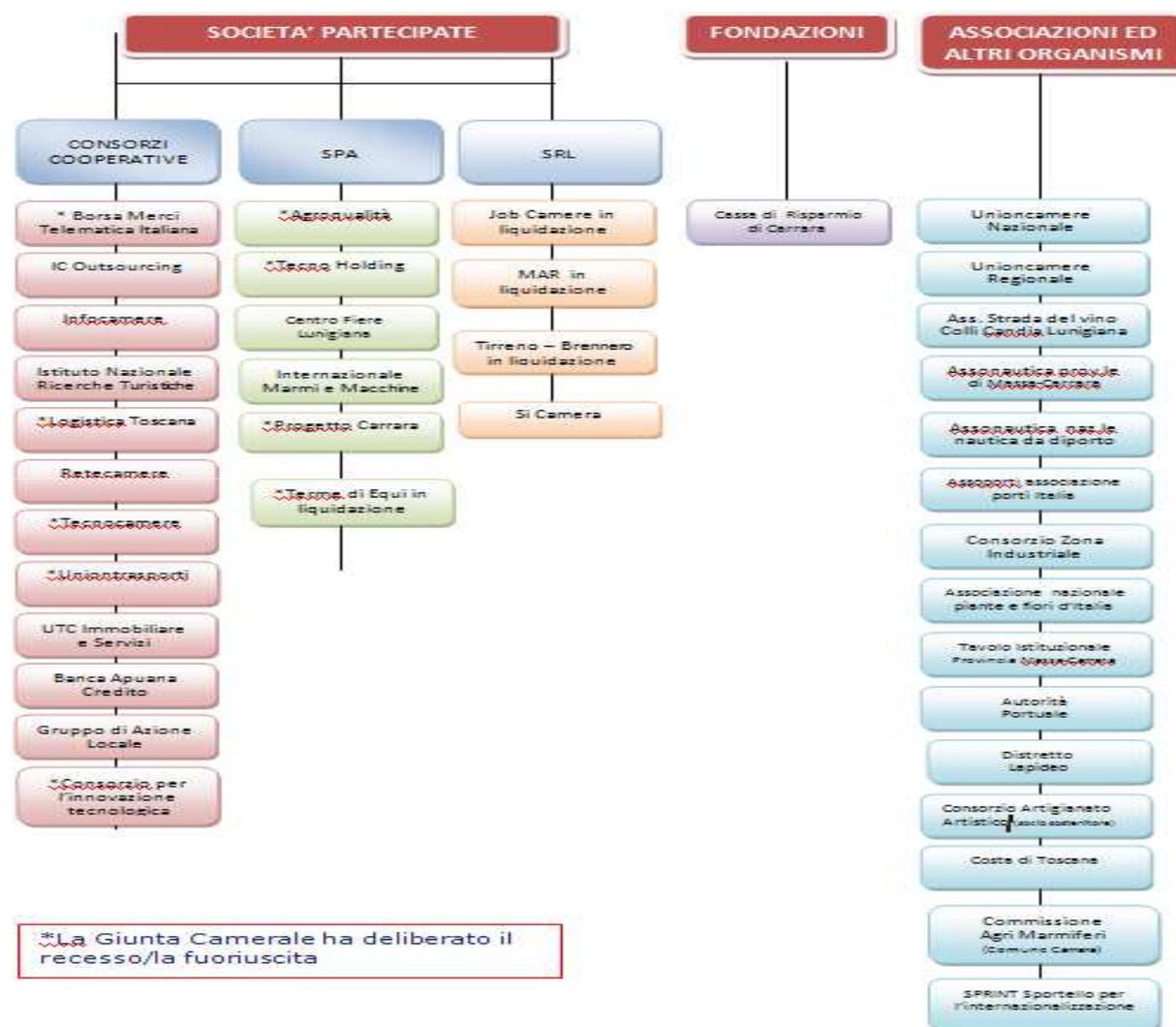
## 2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2014)								
Per Categoria	2011		2012		2013		2014	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1	1	0
Dirigenti	3	0	2	0	2	0	2	0
D	7	5	6	5	6	5	6	5
C	16	7	15	8	15	9	14	9
B	3	4	3	4	3	4	3	4
A	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>26</b>	<b>18</b>

Composizione del personale per categoria e sesso al  
31.12.2014



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



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

### L' Azienda Speciale ISR –Dati Dimensionali

Nome	Dipendenti (al 31/12/2012)	Dipendenti (al 31/12/2013)	Dipendenti (al 31/12/2014)	Valore medio contributo della CCIAA MS (ultimo triennio)
<b>ISR</b>	13,2	n.25 (di cui n.20 contratti intermittenti)	n.20 contratti intermittenti e n.5 dipendenti a tempo indeterminato (di cui 2 part- time)	€ 180.000,00

CCIAA MS		
Indicatori Azienda Speciale	ISR 2013	ISR 2014
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA/Ricavi ordinari	66%	64%
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA/Ricavi ordinari	47%	31%
Costi di struttura / Ricavi escluso contributi della CCIAA	0,91%	1,09%

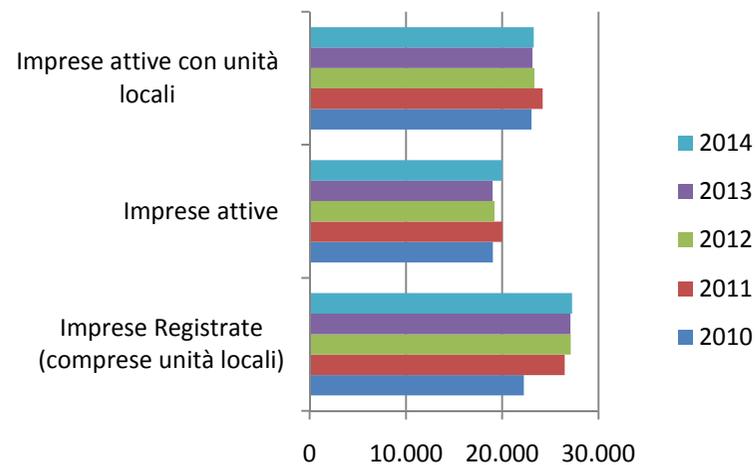
CCIAA MS		
Indicatori Azienda Speciale	ISR 2013	ISR 2014
Disavanzo - Avanzo Economico d'esercizio / Proventi Totali	0,00%	0,02%
Attivo Circolante - Passivo a breve/ Passivo a breve	0,64%	0,91%

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

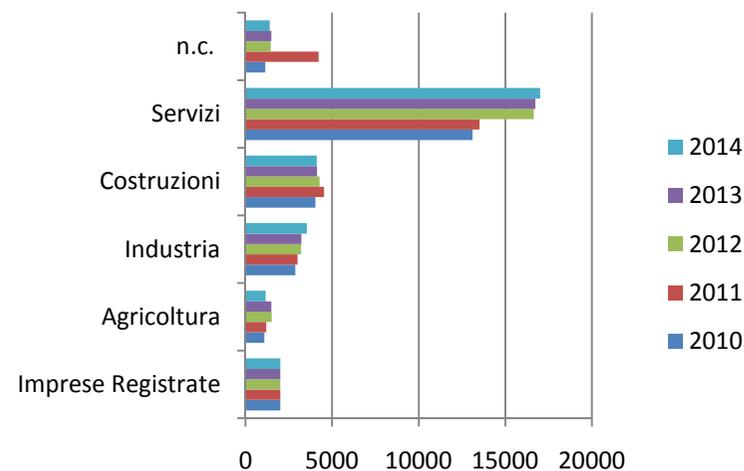
## 2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Massa Carrara					
	2010	2011	2012	2013	2014
Imprese Registrate (comprese unità locali)	22.229	26.475	27.104	27.071	27.241
Imprese attive	19.034	20.009	19.177	19.010	19.983
Imprese attive con unità locali	23.035	24.208	23.341	23.129	23.259



Imprese Registrate	2010	2011	2012	2013	2014
Agricoltura	1.085	1.206	1.517	1.496	1.155
Industria	2.868	3.003	3.210	3.218	3.544
Costruzioni	4.028	4.528	4.275	4.128	4.113
Servizi	13.098	13.514	16.643	16.737	17.023
n.c.	1.150	4.224	1.459	1.492	1.406
<b>Massa Carrara</b>	<b>22.229</b>	<b>26.475</b>	<b>27.104</b>	<b>27.071</b>	<b>27.241</b>
<b>Regione Toscana</b>	<b>417.543</b>	<b>418.919</b>	<b>507.776</b>	<b>506.799</b>	<b>505.662</b>
<b>Italia</b>	<b>6.115.323</b>	<b>6.134.117</b>	<b>7.250.347</b>	<b>7.231.847</b>	<b>7.230.821</b>



## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission

Se i processi di telematizzazione hanno cambiato i rapporti tra la Camera e le imprese, il nostro obiettivo strategico, ora, è di compiere un ulteriore salto di qualità per concorrere, ma da protagonisti, alla progressiva digitalizzazione dei rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione: tra le tante, l'occasione per dimostrare le nostre capacità e potenzialità ci è data dall'implementazione del SUAP.

L'innovazione imprenditoriale quindi è un obiettivo strategico, ancora una volta in sinergia con le Associazioni interessate: si tratta, così, per esempio, di far crescere la cultura finanziaria delle imprese, di prefigurare sostegni alla continuità aziendale, fino a pensare un vero e proprio arricchimento di contenuti manageriali, professionali e deontologici.

Un altro obiettivo strategico della Camera non può che essere quello di continuare, e semmai rafforzare, l'attività dell'Istituto Studi e Ricerche, un organismo atipico nel sistema camerale italiano, nato oltre 10 anni fa e che oggi si conferma una parte vitale della Camera, assicurandole una visibilità ed un ritorno d'immagine straordinariamente positivi.

### 3. Analisi del contesto

La CCIAA di Massa-Carrara, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della CCIAA di Massa-Carrara, variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2015 la suddetta analisi in relazione a:

#### Contesto Esterno

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

#### Contesto Interno

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

Per approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda alla Relazione Previsionale e Programmatica, sito web:  
<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1166>



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro Economico

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%.

### Il quadro Economico

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 le batoste 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.



## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro Economico

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.

## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il sistema locale

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

- Partecipazione al Tavolo Istituzionale della Provincia di Massa-Carrara anche in rappresentanza del mondo delle imprese;
- Studi e ricerche commissionate dagli Enti Locali all'Azienda Speciale I.S.R. in quanto Enti partecipanti della stessa.

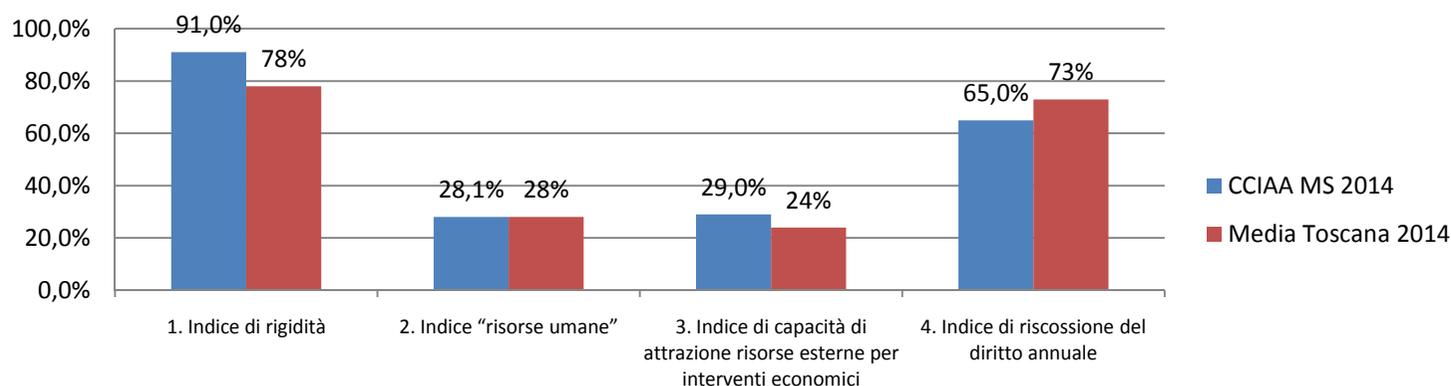
Sul versante della promozione e di quella turistica in modo particolare recenti intese locali, ma soprattutto a livello regionale prefigurano una nuova governante tra Regione, Province e Camere di Commercio della Toscana; si dovrebbero attuare alcune indicazioni già condivise; Rapporto non solo statutario con la Fondazione Cassa di Risparmio dalla quale si ricavano annualmente possibilità di progetti comuni di studio e di promozione; Partecipazione alla progettazione e alle decisioni in merito ad alcune importanti infrastrutture (strada dei marmi e porto turistico); Forte legame sistematico ed anche operativo con le Associazioni di categoria; Sottoscrizione di programmi pluriennali con gli Enti Locali (P.A.S.L.) e conseguente assunzione di comuni impegni; Rapporti molto frequenti, ma non sempre altrettanto efficaci con la Regione dovrebbero essere meglio formalizzati nel corso dell'anno: l'Unione Regionale costituirà in questo senso un punto di riferimento insostituibile anche alla luce della già citata riforma degli Enti Camerali. A proposito di Unioncamere Toscana le iniziative comuni si sono fatte e si faranno sempre più numerose sia a livello istituzionale, sia a livello operativo; Riconosciuta funzione di eccellenza nell'attività degli studi e delle ricerche economiche; Accentramento nella Camera di molteplici attività di formazione e di aggiornamento in compiti di interesse comune con gli operatori, con i Comuni ed i Professionisti (Procedimenti amministrativi, SUAP – Sportello Unico Attività Produttive- ecc.).

Sono soltanto esempi che, peraltro, riflettono una situazione che perdura nel tempo, frutto, come si è detto, di una precisa scelta di rifiuto dell'isolazionismo e della contrapposizione. Ciò conferisce alla Camera il diritto dovere di far valere gli interessi delle imprese nei vari livelli di competenze, politiche e tecniche. Proprio questo diritto/dovere costituisce il titolo, non solo giuridico, che permette all'Ente Camerale di Massa-Carrara di sentirsi istituzione fortemente integrata con il territorio.

## 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

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





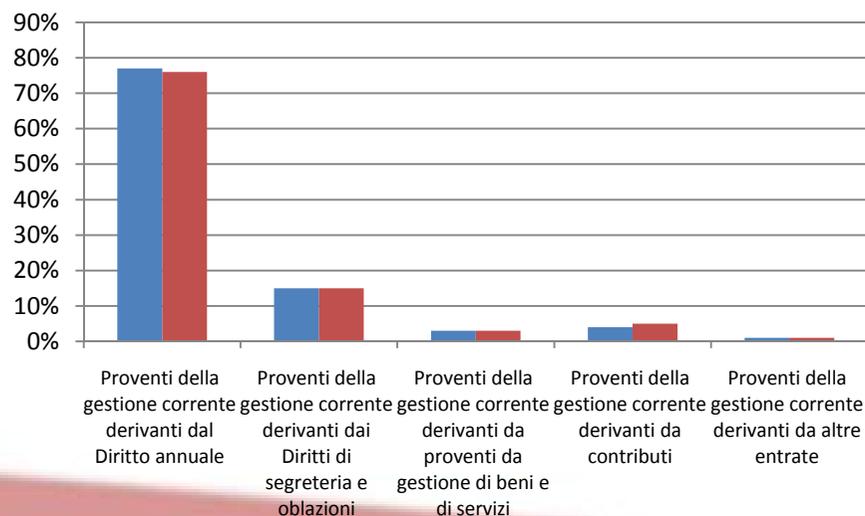
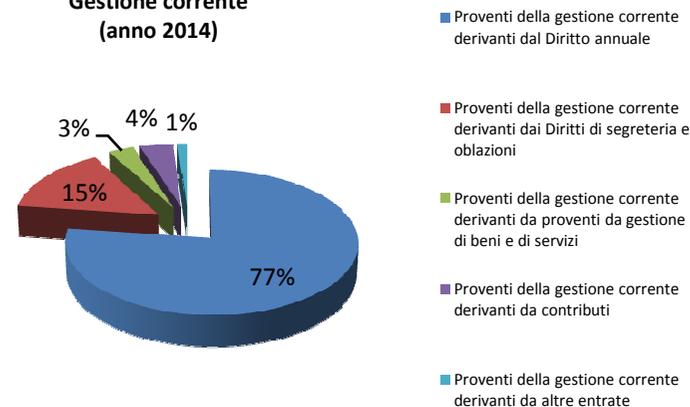
## 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	2013	2012	2011	2010
<b>1. Margine di struttura</b>	<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>	2,30	1,62	1,73	1,68
<b>2. Margine di tesoreria</b>	<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>	4,27	3,35	5,64	6,37
<b>3. Margine di struttura finanziaria a breve termine</b>	<p>Attivo circolante – passivo a breve/Passivo a breve</p> <p>Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p>	3,27	2,35	4,64	5,37
<b>4. Solidità finanziaria</b>	<p>Patrimonio netto/Passivo totale</p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	76%	77%	77%	77%

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

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)

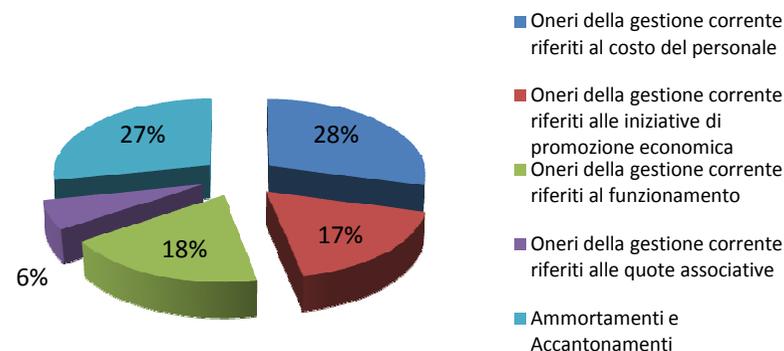


(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

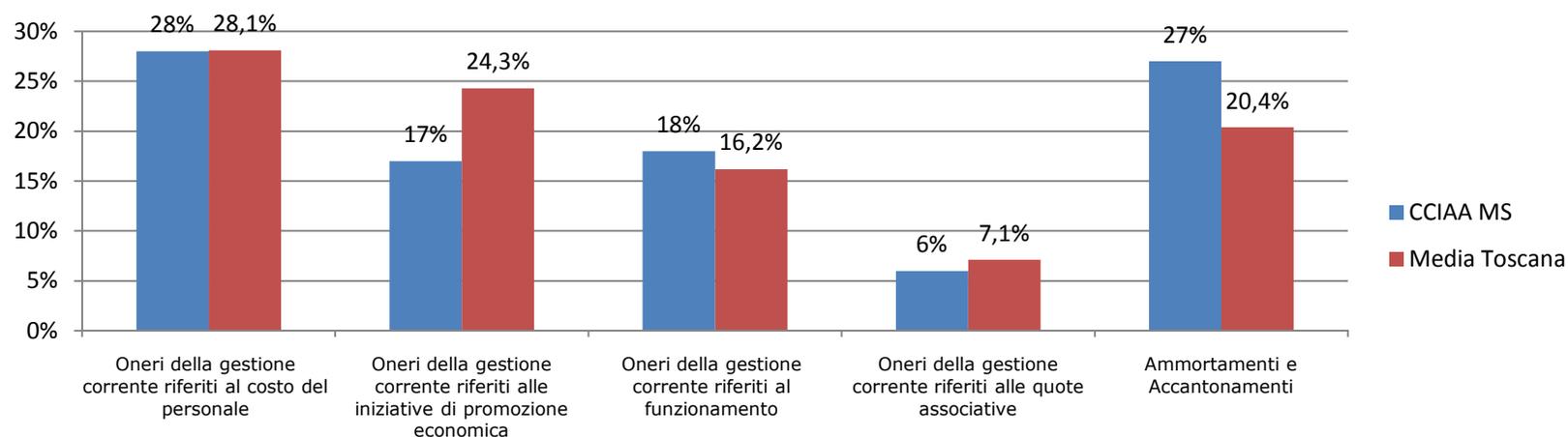
## 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

COMPOSIZIONE ONERI GESTIONE CORRENTE	CCIAA Massa-Carrara			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%

Composizione oneri gestione corrente



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





### 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

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%

### 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

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

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

Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA			
		31/12/2014	VA
<b>Piano dei costi</b>	<b>Valore della produzione</b>	<b>4.287.620,76</b>	<b>4.287.620,76</b>
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
	<b>Costi di struttura</b>	<b>- 2.573.185,24</b>	<b>- 1.204.845,42</b>
	<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
	<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>1.714.435,52</b>	<b>3.082.775,34</b>

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

	<b>Componenti accessori e straordinari</b>	<b>710.869,92</b>	<b>710.869,92</b>
	<b>+/- Saldo gestione accessoria</b>	<b>390.786,75</b>	<b>390.786,75</b>
	<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 (svoluzioni 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>	-	-
	<b>+/- Saldo componenti straordinari</b>	<b>320.083,17</b>	<b>320.083,17</b>
D12	<i>Ricavi straordinari</i>	411.768,07	411.768,07
	<i>Costi straordinari</i>	- 91.684,90	- 91.684,90
D13			
	<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>2.425.305,44</b>	<b>3.793.645,26</b>

### 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
<b>Piano dei conti</b>	<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>- 2.432.264,42</b>
	<b>C1 - Servizi anagrafico-certificativi</b>	<b>- 577.371,60</b>
	<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;	<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>	-
	<b>C2 - Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</b>	<b>- 324.297,92</b>
	<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		-
	<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

### 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

	<i>D - Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	-	<b>1.530.594,90</b>
	<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
	<b>Camera di Commercio</b>	-	<b>459.304,83</b>
	<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
	<b>Sistema camerale</b>	-	<b>438.808,20</b>
B7d	<i>Quote associative</i>	-	438.808,20
	<b>Pubblica Amministrazione</b>	-	<b>463.267,81</b>
	<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		-
	<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	-	<b>3.793.645,26</b>

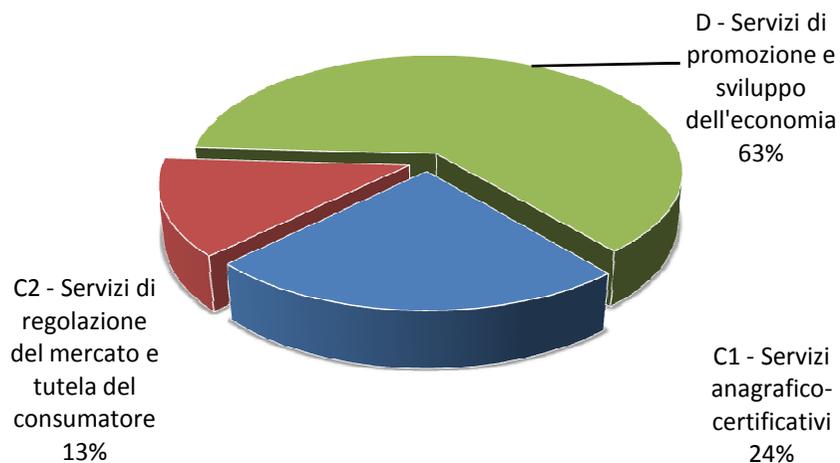
Pagina 2



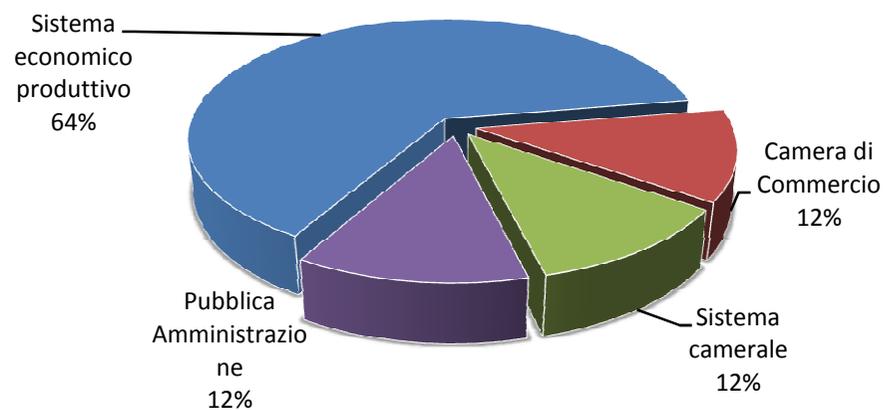
## 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

### Analisi del Valore Aggiunto

#### Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo



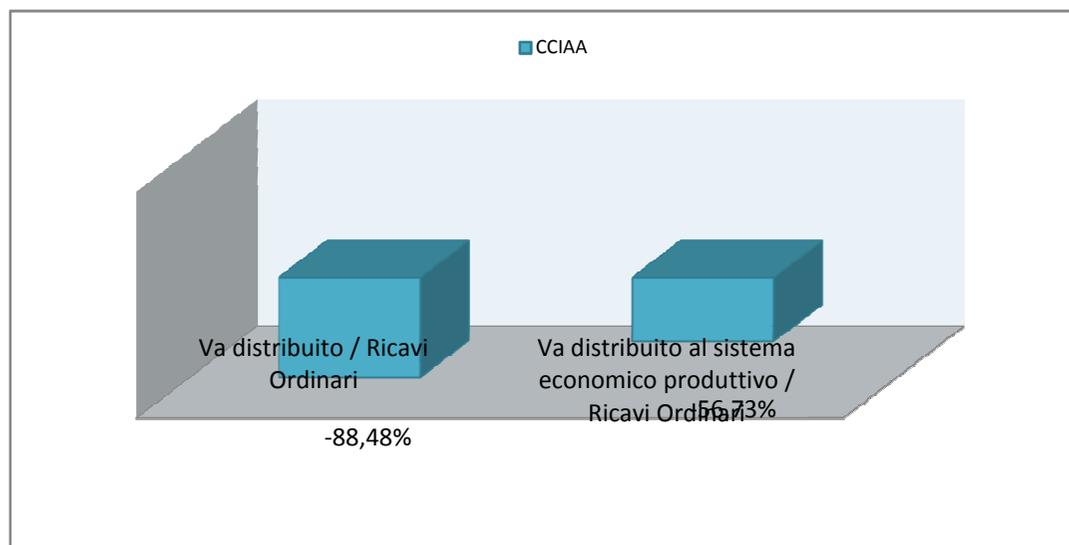
#### Distribuzione del Valore Aggiunto





## 3.2.1 Stato di Salute Economico-Finanziaria

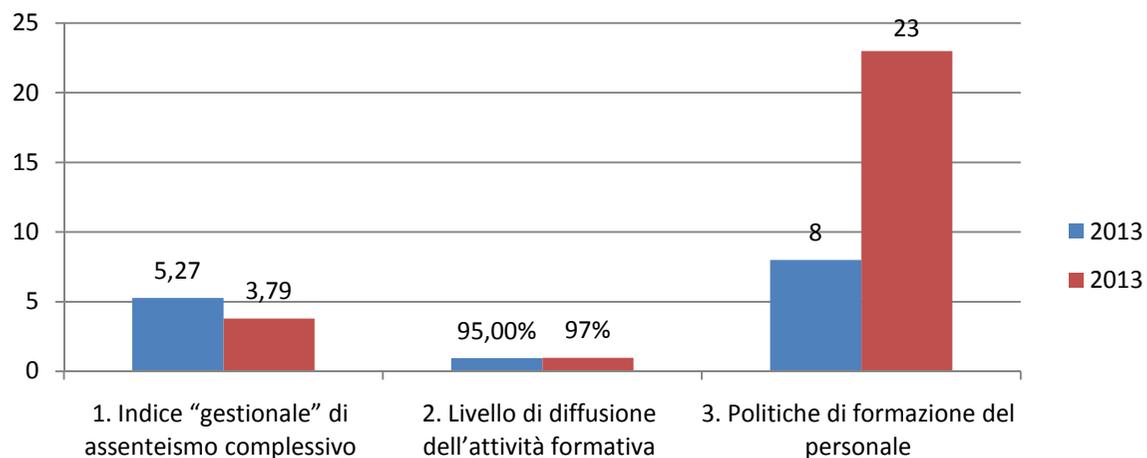
### Analisi del Valore Aggiunto



### 3.2.1 Stato di Salute Organizzativo - Gestionale

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA Massa-Carrara			Media Toscana*		
		2013	2012	2011	2013	2012	2011
<b>1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo</b>	307_Assenteismo del personale assunto a tempo indeterminato: Giorni medi di assenza del personale assunto a tempo indeterminato	5,27	6,33	5,25	3,79	3,6	3,67
<b>2. Livello di diffusione dell'attività formativa</b>	58_Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	95,00%	100%	86%	97%	89%	86%
<b>3. Politiche di formazione del personale</b>	Id_57 Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	8	10,78	39,1	23	17,78	25,03

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



### 3.2.1 Livelli di qualità dei servizi

INDICATORE	COMPOSIZIONE	CCIAA MS 2014	CCIAA MS 2013	CCIAA MS 2012	Media Toscana 2014	Media Toscana 2013	Media Toscana 2012
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Id_370_Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	99%	99%	91%	80%	82%
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Id_399_Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	67%	81%	88%	81%	80%	79%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Id_101_Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	6,4	5,8	8,5	7	11,4	11,31
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Id_398_Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	38	19	13,58	24	23	21,27

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

## 4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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

## 4.1 – L’Albero della Performance

La CCIAA di Massa-Carrara, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite da CIVIT/ANAC, propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata: Albero della Performance.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **4.1 – L’Albero della Performance – Collegamento al Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2015-2017: PIRA**

Con riferimento al triennio 2015-2017, i documenti di programmazione dell’Ente si sono arricchiti della redazione del PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2015-2017, allegato al Bilancio di Previsione. Secondo quanto previsto lo stesso deve essere redatto in conformità alle linee guida generali definite con D.P.C.M. del 18 settembre 2012 e trova il suo raccordo con il Piano delle performance. Il Piano PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l’amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio. Il Piano risulta coerente sia in termini di metodologia che di contenuti con il sistema di obiettivi ed indicatori in essere.

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

## 4.1.1 – La Vision

Di seguito le 3 Linee di Indirizzo (Obiettivi), così come espresse in sede di Programma Pluriennale e recepite, confermate e rinnovate in sede di RPP come declinazione annuale degli indirizzi pluriennali.:

**OBIETTIVO 1:**  
**LA CCIAA “CABINA DI REGIA” DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE**

**OBIETTIVO 2:**  
**CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE**

**OBIETTIVO 3:**  
**PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE**

## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

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

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

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

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

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



## 4.1.3 – La Mappa Strategica

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

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

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

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

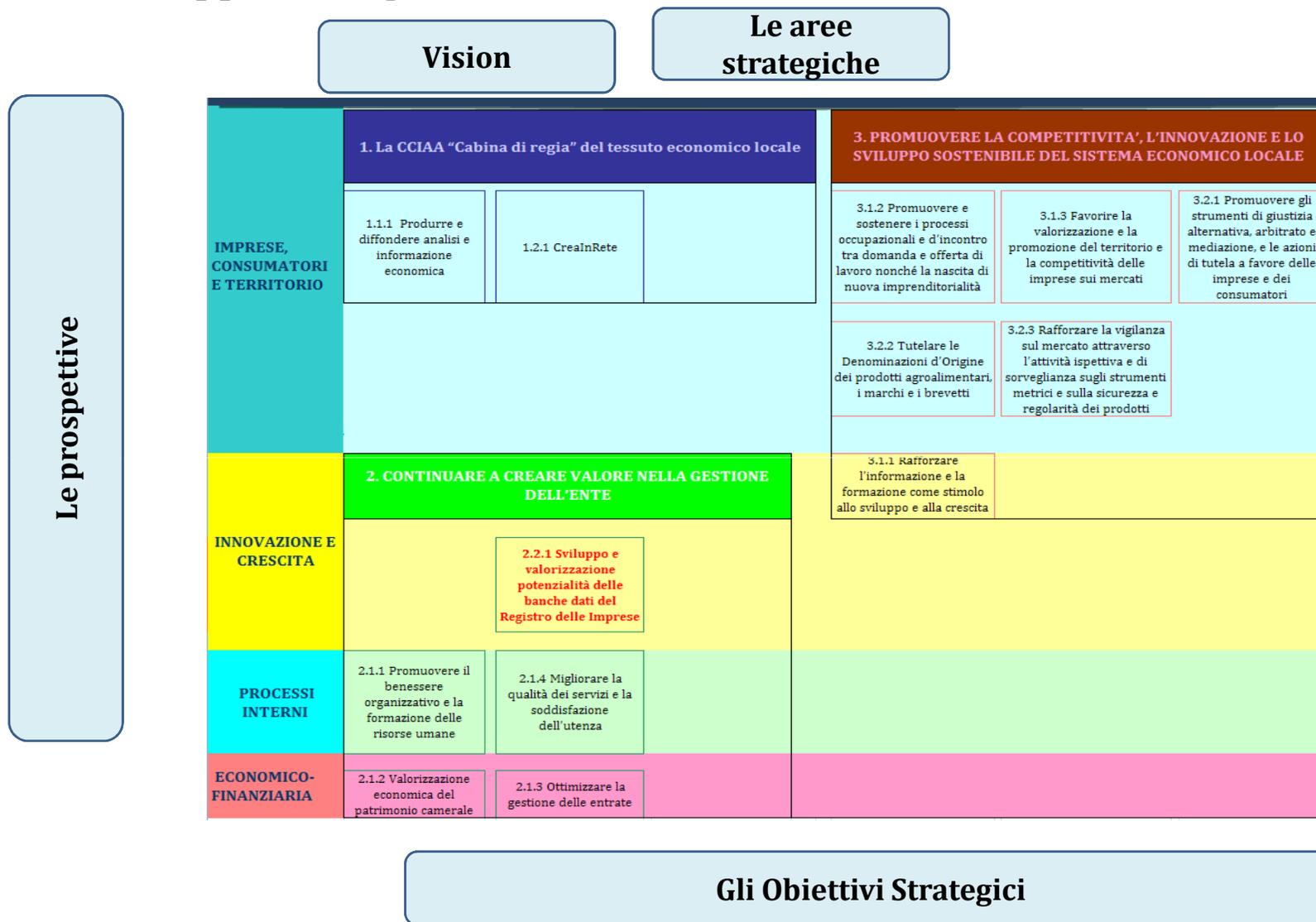
La CCIAA di Massa-Carrara ha provveduto a descrivere la propria strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico adottato: BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa-Carrara, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l'anno 2015, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto. La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la CCIAA di Massa-Carrara ha avuto avvio nell'anno 2010, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella RPP.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2015 coincide con quella 2010-2014 (relativa al Mandato), e riprende quindi i contenuti presentati nella descrizione delle Linee Strategiche, tale coincidenza potrebbe non essere presente nei prossimi anni di gestione in considerazione della possibile avvenuta completa realizzazione di uno o più obiettivi preposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l'avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

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

## 4.1.3 - La Mappa Strategica



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

## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

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

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

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera di Commercio di Massa-Carrara è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Di seguito si riporta il Cruscotto Strategico adottato. Il 2015 vede, come già anticipato, un collegamento con le misure di performance individuate nel Documento: **PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO 2015-2017** (l'integrazione dove presente è indicata con la dicitura «PIRA» nella descrizione degli algoritmi di calcolo degli indicatori interessati).



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

IMPRESSE, CONSUMATORI E TERRITORIO					
Indicatori	Peso	Risultato 2014	Target 2015	Target 2016	Target 2017
<b>1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>	15%				
<b>1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica</b>					
n. complessivo presenze sulla stampa dei dati economici-statistici	50%		almeno 20	+5%	+5%
<b>1.2.1 CrealnRete</b>					
Ideazione di progetti significativi di sviluppo del territorio	50%		almeno 4	nd	nd
<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie</b>	20%				
<b>3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità</b>					
Mantenimento n' Istituti scolastici partecipanti al Progetto alternanza, seppure con meno risorse	25%	12	12	12	12
Efficacia del percorso Boot-Camp in termini di nuove imprese sostenute dalla CCIAA rispetto al numero dei partecipanti	45%		25%	25%	20%
<b>3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati</b>					
Risorse esterne reperite per promozione estero/risorse spese	20%		<del>10%</del> target aggiornato: 5%	12%	15%
Numero medio di operatori (locali ed esteri) partecipanti alle iniziative camerali per internazionalizzazione	40%		15	18	21
<b>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</b>	30%				
<b>3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori</b>					
N. conciliazioni concluse nell'anno 2015 (indipendentemente dall'anno di avvio) / personale dedicato al sottoprocesso P4.1.1_Conciliazione e mediazione - Indicatore di Bench Anno 2013=89	15%		90,00	90,00	90,00
<b>3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti</b>					
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n' di non conformità sollevate dall'ICQRF	20%		≤ 2		
N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2015/ personale dedicato P_2.1.1 Gestione domande ( Indicatore di Bench Dato MS 2013=339; media Toscana 2013 = 674)	20%		340	345	350
<b>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</b>					
n. strumenti verificati/personale (espresso in FTE) dedicato processo metrologia legale (Indicatore di bench, media Toscana 2013: n.750)	25%		1000	1000	1000
numero ispezioni effettuate nell'anno(metrico e metalli preziosi)/ispettori ed assistenti dedicati in unità equivalenti (Indicatore di Bench - media Toscana 2013: n.278)	20%		433	450	450



## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

PROCESSI INTERNI					
Indicatori	Peso	Risultato	Target 2015	Target 2016	Target 2017
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>	15%				
<b>2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>					
partecipazione personale alla formazione "trasversale" (partecipanti/dipendenti)	20%		>= 80%	>= 85%	>= 90%
n' giorni di assenza per malattia di breve durata 2015/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato (ind. di benchmark. Media toscana 2013: 4, MS: 5)	0%		5	4,5	4
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>					
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori *	60%		85%	90%	95%
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	20%		85%	85%	85%
INNOVAZIONE E CRESCITA					
Indicatori	Peso	Risultato	Target 2015	Target 2016	Target 2017
<b>2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale</b>	2%				
<b>2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese</b>					
Realizzazione fasi annuali progetto triennale "Sviluppo reti della conoscenza"	100%		95%	95%	95%
<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse</b>	3%				
<b>3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale</b>					
Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa anche mediante il lancio di offerte a pagamento (= n' eventi a pagamento/totale)	100%		30%	35%	40%
ECONOMICO-FINANZIARIO					
Indicatori	Peso	Risultato	Target 2015	Target 2016	Target 2017
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>	15%				
<b>2.1.2 Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>					
Ottenimento Certificato prevenzione incendi	30%		31/12		
realizzazione fasi annuali PROGETTO per messa a reddito nel rispetto della normativa vigente dei locali Palazzina modificato in Riqualificazione dal punto di vista edile e logistico dell'intero comprensorio del Museo del Marmo, da attuarsi eventualmente mediante Accordo di Programma con il Comune di Carrara-redazione report	20%		95% target aggiornato: 31/12/2015	95%	-
<b>2.1.3 Ottimizzare la gestione delle entrate</b>					
Entrate da Progetti presentati a terzi (diversi dal sistema camerale)	25%		50000 target aggiornato: 120.000,00	1100.000,00	1200.000,00
ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anno di cassa 2015)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2014 (indice di bench Media toscana 2013 = 78%; MS = 71%)	25%		71% target aggiornato: 60%	72%	72%

### **4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici dagli 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 di BSC «a cascata».

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

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

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

Il 2015 vede, come già anticipato, un collegamento con le misure di performance individuate nel Documento: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2015-2017.

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale</b>				
<b>Linea strategica 1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>				
<b>PROGRAMMA 1.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Produrre e diffondere analisi e informazione economica</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio dell' economia locale</li> <li>• Realizzazione di indagini specifiche, tra cui:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapporto economia 2014</li> <li>-Indicatori statistici 2014</li> <li>-Rapporto economia intermedio anno 2015 – primo semestre</li> </ul> </li> <li>• Misurazione degli impatti economici di manifestazioni/eventi</li> <li>• Osservatorio bilanci società di capitali</li> <li>• Osservatorio sul credito</li> <li>• Catalogazione e servizi al pubblico per la biblioteca camerale</li> <li>• Realizzazione di incontri con gli Istituti scolastici</li> <li>• Erogazione di percorsi di formazione tematici</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio costante dell'andamento congiunturale dell'economia locale</li> <li>• Monitoraggio dell'evoluzione dei dati strutturali della provincia</li> <li>• Misurazioni dell'impatto delle principali iniziative promozionali provinciali</li> <li>• Produzione di analisi settoriali e specialistiche a sostegno delle strategie politiche locali</li> <li>• Maggiore apprezzamento in termini di presenze e servizi resi della biblioteca camerale</li> <li>• Offerta di percorsi formativi di alto livello per i bisogni del territorio.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 245.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
ISR				
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
Rilevanza rapporto economia sui media	3 testate	4 media	4 media	4 media
Presentazione 4 report trimestrali su economia		entro 1 mese dal trimestre	entro 1 mese dal trimestre	entro 1 mese dal trimestre
Conferenze/Comunicati stampa		almeno "4"	almeno "4"	almeno "4"
produzione rapporti		almeno "3"	almeno "3"	almeno "3"
prestati volumi biblioteca		incremento del 10%	mantenimento	mantenimento
n. partecipanti complessivi alle presentazioni dei rapporti		almeno 50	almeno 50	almeno 50
n. complessivo presenze sui media dei dati economici-statistici		almeno 20	+ 5%	+ 5%

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale</b>				
<b>Linea strategica 1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>				
<b>Programma 1.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>CreaInRete</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione e gestione dei tavoli tematici</li> <li>• Elaborazione di un rapporto sintetico sulle idee e proposte emerse ad ogni tavolo</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare obiettivi e valori condivisi su cui canalizzare le politiche, le risorse economiche e umane per i prossimi mesi</li> <li>• 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.)</li> <li>• Ottenere la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up favorendo la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 190.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Segretario generale, ISR				
<b>Indicatori</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
Coordinamento e supporto tecnico e operativo e organizzativo dell'evento	-	entro aprile 2015	-	-
Stesura risultati dell'evento attraverso un documento di sintesi	-	entro aprile 2015	-	-
Predisposizione di programma di intervento per l'approvazione della Giunta camerale	-	entro giugno 2015	-	-
Realizzazione di progetti significativi di sviluppo del territorio		almeno 4	nd	nd

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>				
<b>Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>				
<b>Programma 2.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettazione di un percorso formativo sulla gestione del cambiamento</li> <li>• Sviluppo competenze specialistiche e aggiornamento informatico anche mediante iniziative di affiancamento</li> <li>• Interventi di coaching per facilitare la comunicazione interna</li> <li>• Approccio bottom up per la definizione degli obiettivi operativi</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggior livello di condivisione delle informazioni e migliore comunicazione interna;</li> <li>• Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale;</li> <li>• Miglioramento del grado di soddisfazione del personale rilevati tramite indagini di clima;</li> <li>• Corretta assegnazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi, professionali, comportamentali.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 12.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Segretario Generale, Dirigente d'area, Ufficio risorse umane, Uff. Controllo di Gestione, personale dell'ente				
<b>Indicatori</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
partecipazione personale alla formazione "trasversale" (partecipanti/dipendenti)	-	>= 80%	>= 85%	>= 90%
Valutazione efficacia azioni correttive: valutazione almeno positiva ottenuta nell'indagine di People nell'anno n su domanda/e predefinita da parte di un numero significativo di dipendenti		>70%	>75%	>80%
realizzazione incontri periodici del SG con tutto il personale	3	>4	>4	>4
n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2015/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato (ind. di benchmark Media toscana 2013: 4, MS: 5)	dato 2013 = 5	5	4,5	4

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>				
<b>Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>				
<b>Programma 2.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Valorizzazione economica del patrimonio camerale</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizzazione degli interventi di messa in sicurezza delle lastre di rivestimento della facciata della Sede Centrale</li> <li>Valorizzazione delle Sale Camerali mediante loro Concessione a titolo oneroso previo ottenimento del CPI e previa redazione di Regolamento</li> <li>Avvio delle procedure per la messa a reddito dei locali della cd. Palazzina del Museo del Marmo</li> <li>Valorizzazione Immobile ex commercianti</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acquisizione Certificato Prevenzione incendi</li> <li>Messa a reddito di locali della cd. Palazzina del Museo del Marmo</li> <li>Incremento offerta congressuale espositiva presso la Sede camerale</li> <li>Conseguimento significativi contributi all'economicità dell'Ente</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 229.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'area, ufficio provveditorato				
<b>Indicatori</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
numero di gare assegnate per la progettazione e la realizzazione della messa in sicurezza del rivestimento della facciata della Sede Centrale modificato in <b>Presentazione al Segretario Generale degli atti per la progettazione e la realizzazione della messa in sicurezza del rivestimento della facciata della Sede Centrale</b>		2 <b>target aggiornato: 31/12/2015</b>	1	0
realizzazione centrale idrica per ottenimento CPI	1			
Ottenimento Certificato prevenzione incendi		31/12/15		
Redazione e revisione regolamento concessione sale		31/05/15	0	0
redazione PALOMA <b>eliminato</b>		±	±	±
realizzazione fasi annuali PROGETTO per messa a reddito nel rispetto della normativa vigente dei locali Palazzina modificato in <b>Riqualificazione dal punto di vista edile e logistico dell'intero comprensorio del Museo del Marmo, da attuarsi eventualmente mediante Accordo di Programma con il Comune di Carrara-redazione report</b>		95% <b>target aggiornato: 31/12/2015</b>	95%	-
Conclusione procedura di vendita per Immobile ex commercianti		1	0	0

## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>				
<b>Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>				
<b>Programma 2.1.3 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Ottimizzare la gestione delle entrate</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite invii di sollecito alle imprese inadempienti</li> <li>• Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite solleciti telefonici</li> <li>• Miglioramento della riscossione del diritto annuale attraverso la sensibilizzazione dei professionisti (dottori commercialisti, ragionieri, consulenti del lavoro) e delle associazioni di categoria</li> <li>• Miglioramento della qualità e dell'economicità delle informazioni detenute nel Registro Imprese</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Migliore posizione creditizia da diritto annuale relativa all'anno precedente</li> <li>• Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 15.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigenti d'Area, Ufficio Promozione, Ufficio Diritto Annuale				
<b>Indicatori</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Entrate da Progetti presentati a terzi (diversi dal sistema camerale)		50000 <b>target aggiornato: € 20.000,00</b>	€ 100.000,00	€ 200.000,00
ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anno di cassa 2015)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2014 (indice di bench Media toscana 2013 = 78%; MS = 71%)		71% <b>target aggiornato: 60%</b>	72%	72%

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>				
<b>Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>				
<b>Programma 2.1.4 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruzione della carta dei servizi della CCIAA di Massa-Carrara</li> <li>• Mantenimento degli standard di qualità prefissati</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento degli standard di qualità programmati (fissati sulla base del progetto benchmarking o comunque di miglioramento su base storica)</li> <li>• Mantenimento dell'elevato grado di soddisfazione dell'utenza come misurato dalle indagini di customer</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 0,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Segretario Generale, tutto il personale dell'Ente				
<b>Indicatori</b>	<b>risultato 2014</b>	<b>Target</b>		
	<b>(se disponibile)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Realizzazione Carta dei Servizi		31/03/2015		
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori *		85%	90%	95%
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR*		85%	85%	85%

## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>				
<b>Linea strategica 2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale</b>				
<b>Programma 2.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 er l'estero, certificati, ecc)</li> <li>• Implementazione delle azioni di coordinamento con le altre Pubbliche Amministrazioni interessate alla procedura della Comunicazione Unica (Agenzia delle Entrate, Inps ed Inail).</li> <li>• Implementazione di protocolli di intesa con le Amministrazioni Comunali per l'avvio sistematico degli sportelli SUAP.</li> <li>• Costruzione di una piattaforma informatica on line con l'anagrafica delle imprese iscritte al Registro imprese della nostra provincia.</li> <li>• 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.</li> <li>• Pubblicità e coinvolgimento (a pagamento) delle "reti della conoscenza", degli enti pubblici, degli istituti di credito, etc.</li> <li>• Pubblicità della piattaforma in ambito nazionale, all'interno del sistema camerale.</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento dei flussi documentali tra Ente camerale ed utenza;</li> <li>• Automazione di nuovi servizi camerali mediante accesso telematico e consegna a domicilio;</li> <li>• Snellimento dei procedimenti amministrativi in materia di deposito/iscrizione di atti nel Registro delle Imprese;</li> <li>• Mantenimento dei livelli di efficienza e qualità raggiunti quanto ad evasione delle pratiche di competenza del Registro Imprese;</li> <li>• Sostegno alla nascita di reti di impresa formalizzate, come i Contratti di rete, tramite anche il supporto degli uffici camerali.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 10.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'Area, Responsabile del Servizio, Ufficio Registro Imprese, ISR				
<b>Indicatori</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
Avvio costituzione piattaforma con stesura progetto di dettaglio		marzo		
Avvio prima fase relativa alla progettazione della piattaforma con Infocamere		giugno		
Estrapolazione dati dalla banca dati RI segmenti lapideo e meccanica con coinvolgimento imprese per compilazione sezione aggiuntive rispetto dati RI e REA e richiesta eventuale utilizzo di alcuni servizi mirati all'utenza		settembre		
Presentazione dell'avvio del progetto		dicembre		
individuazioni altri settori per la realizzazione dello stesso percorso		dicembre		
avvio procedure per utilizzo di alcuni servizi mirati all'utenza a seguito monitoraggio rivolto alle stesse imprese		dicembre		
Realizzazione piattaforma lapideo e meccanica			marzo	
Realizzazione fasi annuali progetto triennale "Sviluppo reti della conoscenza"		95%	95%	95%

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>				
<b>Linea strategica 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie</b>				
<b>Programma 3.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale.</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione di percorsi formativi abilitanti all'esercizio delle attività economiche.</li> <li>• Organizzazione seminari.</li> <li>• Organizzazione di percorsi formativi finanziati.</li> <li>• Organizzazione di percorsi formativi per l'imprenditoria femminile</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento del ruolo dell' Agenzia Formativa della Camera di Commercio quale punto di riferimento per il mondo dell'imprenditoria provinciale.</li> <li>• Ottimizzare l'offerta formativa anche tramite la condivisione del programma con gli interlocutori</li> <li>• Promuovere la propensione delle imprese all'investimento sullo sviluppo del capitale umano</li> <li>• Promuovere la cultura e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 40.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'Area, Responsabile del servizio, Ufficio Sviluppo Imprese				
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
mantenimento del numero dei corsi organizzati nel 2014	6	6		
definizione tempestiva e condivisa programma formativo 2015		entro febbraio 2015 (vedi scheda allegata)		
partecipanti ai corsi riconosciuti x n. delle ore erogate modificato in <b>n° dei corsi di formazione organizzati nel corso dell'anno 2015</b>	83,81%	n° dei partecipanti per ore erogate $\geq$ 70% <b>target aggiornato: 8</b>		
Introiti dal lancio offerta formativa a pagamento: ricavi da corsi organizzati/costi diretti	0	20%		
Realizzazione di percorsi formativi finanziati o a pagamento	0	3		
Valutazione (giudizio: buono) di customer satisfaction sulle attività formative		$\geq$ 80%		
Rinnovo del comitato dell'imprenditoria femminile		31/05/2015		
Incontri comitato dell'imprenditoria femminile	2	$\geq$ 3		
Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa anche mediante il lancio di offerte a pagamento (= n° eventi a pagamento/totale)		30%	35%	40%

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>Programma</b>	3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale				
<b>Progetto</b>	Definizione del Piano di Formazione 2015				
<b>Descrizione</b>					
<b>Responsabile</b>					
<b>Soggetti coinvolti</b>	associazioni di categoria, partecipanti ai seminari 2014				
<b>Costo previsto</b>		<b>Data inizio</b>	01/01/2015		
<b>Costo effettivo</b>		<b>Data fine prevista</b>	28.02.2015		
<b>Scostamento costo</b>		<b>Data effettiva</b>			
<b>indicatori</b>		<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Actual</b>	
N 1 incontro con Associazioni di categoria		30%	100%		
Esame rilevazione customer e outcome 2014		30%	100%		
<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data fine</b>	<b>Data fine effettiva</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Consuntivo</b>
Rilevazione delle esigenze formative espresse dalle Associazioni di categoria	01/01/2015	15/02/2015			
Rilevazione delle esigenze formative espresse dai partecipanti	01/01/2015	31.01.2015			
Redazione del Piano		28.02.2015			

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>				
<b>Linea strategica 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie</b>				
<b>Programma 3.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento delle attività sull'alternanza scuola lavoro rafforzando la rete presente sul territorio e promuovendo nuovi cicli con le scuole;</li> <li>• Rafforzamento dello Sportello Nuove Imprese anche tramite campagne informative mirate;</li> <li>• Organizzazione e realizzazione di corsi finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego;</li> <li>• Erogazione di contributi tramite bandi pubblici finalizzati al sostegno dell'imprenditorialità, dell'auto impiego e dell'incremento dei livelli occupazionali;</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimolare la nascita e la crescita di nuove imprese nonché l'occupazione provinciale;</li> <li>• Maggior coinvolgimento di Istituti Scolastici, Associazioni datoriali, imprese ed Istituzioni nell'organizzazione dei percorsi in alternanza scuola lavoro;</li> <li>• Incremento del numero degli utenti dello SNI;</li> <li>• Consolidamento del livello di presenze ai corsi di formazione organizzati per la promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 150.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'Area, Ufficio Promozione				
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
Studenti partecipanti ai percorsi di alternanza/studenti coinvolti	513	100%		
Mantenimento n° Istituti scolastici partecipanti al Progetto alternanza	12	12	12	12
numero imprese/organizzazioni ospitanti studenti in alternanza	100	150		
Partecipazione a progetti integrati per la creazione di impresa	30- <b>target aggiornato: 8</b>	30		
<del>Efficacia del percorso Boot-Camp in termini di nuove imprese sostenute dalla CCIAA rispetto al numero dei partecipanti</del>		25%	25%	20%
Riduzione dei costi per la realizzazione del Programma		20%		



## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>				
<b>Linea strategica 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie</b>				
<b>Programma 3.1.3 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione di mostre, fiere e incoming in Italia e all'estero</li> <li>• Definizione di proposte di iniziative da sottoporre al vaglio delle imprese, anche per il tramite delle Associazioni di categoria, da attuarsi solo in caso di significativo cofinanziamento;</li> <li>• Predisposizione e gestione di bandi per la concessione di contributi a imprese, Associazioni ed operatori economici locali;</li> <li>• Gestione dello sportello Sprint/WordPass camerale in sinergia con Toscana Promozione ed Unioncamere</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera e coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerale;</li> <li>• Maggiore sinergia con Toscana Promozione e Lucca promos nella realizzazione delle iniziative promozionali ;</li> <li>• Consolidamento del numero delle imprese beneficiarie dei contributi camerale;</li> <li>• Incremento della diffusione territoriale dei servizi di formazione, informazione ed accompagnamento sui mercati esteri.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 765.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'Area, Ufficio Promozione				
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
risorse esterne reperite per promozione estero/risorse spese		10%- target aggiornato: 5%	12%	15%
follow up telematico in lingua inglese con operatori esteri		soddisfazione > buono: 80%		
numero medio di operatori (locali ed esteri) partecipanti iniziative camerale per internazionalizzazione		15	18	21
bandi per la concessione di contributi a imprese, Associazioni ed operatori economici locali		Gestione istruttoria, pubblicazione graduatorie (-30gg). Liquidazione contributi (escluso il pagamento) nei termini previsti (- 30gg) Target 80%		
iniziativa a favore delle imprese danneggiate dagli eventi alluvionali novembre 2014 ( allegato)		realizzazione progetto: 90%		



## 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>Programma</b>	<b>Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati</b>					
<b>Progetto</b>	<b>Intervento straordinario a favore della ripresa economica delle imprese danneggiate dagli eventi alluvionali del 5 novembre 2014</b>					
<b>Descrizione</b>	<b>Il progetto si propone di sostenere le imprese attraverso un bando per la concessione di contributi a fondo perduto sull'acquisto/riparazione di impianti, macchinari, attrezzature, scorte per la ripresa/proseguimento dell'attività</b>					
<b>Responsabile</b>	Simonetta Menconi Segretario Generale					
<b>Soggetti coinvolti</b>	Regione, Provincia, Comuni, Associazioni di categoria, Sistema Camerale (Unioncamere Nazionale, Unioncamere Toscana, altre Camere di Commercio, ecc.), Organi di stampa					
<b>Costo previsto</b>			<b>Data inizio</b>	16/02/2015		
<b>Costo effettivo</b>			<b>Data fine prevista</b>	31/12/2015		
<b>Scostamento Costo</b>			<b>Data fine effettiva</b>			
<b>Indicatori</b>			<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Actual</b>	<b>% Realizzazione</b>
						<b>Valore ponderato sintesi</b>
<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data Fine Prevista</b>	<b>Data Fine Effettiva</b>	<b>Costo Previsto a Budget</b>	<b>Costo Consuntivo</b>	<b>Note</b>
pubblicazione bando per concessione contributi	16/02/2015	30/04/2015				
istruttoria delle domande pervenute		nei termini previsti dal bando 30 gg				
approvazione graduatorie		Sarà formata ogni 30 giorni dall'apertura del bando una graduatoria delle domande pervenute e complete che sarà adottata con atto dirigenziale entro i 30 giorni successivi e pubblicata sul sito internet della Camera.				
predisposizione atti di liquidazione contributi		nei termini previsti dal bando 30 gg dalla rendicontazione				
Rendicontazione a Unioncamere per erogazione contributo calamità naturali		31/12/2015				obiettivo inserito con aggiornamento del Piano Performance - mese di ottobre 2015

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>				
<b>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</b>				
<b>Programma 3.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 collegi professionali</li> <li>• Organizzazione di un corso per la professionalizzazione degli arbitri</li> <li>• Azioni promozionali durante la Settimana nazionale della Conciliazione</li> <li>• Campagna di sensibilizzazione per l'utilizzo di forme contrattuali tipizzate</li> <li>• Promozione dei marchi di garanzia del settore tinto-lavanderie e auto-moto riparazione rilasciati dalla Camera di Commercio</li> <li>• Miglioramento del processo sanzionatorio in termini di riscossione</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusione del ricorso agli strumenti di giustizia alternativa anche attraverso un percorso formativo rivolto alle Associazioni dei consumatori e di categoria</li> <li>• Sviluppo di una maggiore conoscenza dell'arbitrato elevando la professionalizzazione degli Arbitri iscritti all'Albo tenuto dalla Camera di Commercio</li> <li>• Sviluppare intese con altri Organismi pubblici di mediazione della provincia o del sistema camerale</li> <li>• Affermazione del ruolo della Camera di Commercio come riferimento per la promozione delle "buone pratiche" nel mercato</li> <li>• 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</li> <li>• Supporto alle imprese per la stesura di contratti tipo attraverso l'utilizzo delle banche dati</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 30.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'Area, Ufficio Conciliazione, Arbitrato, Tutela del Consumatore e Sanzioni				
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>				
	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
Organizzazione di un corso in materia di arbitrato da realizzarsi nel 1° semestre 2015		numero di questionari somministrati ai partecipanti riportanti un grado di soddisfazione > buono: 80%		
Realizzazione evento "Settimana della Conciliazione/Mediazione" secondo le linee guida predisposte da Unioncamere Nazionale - 2° semestre anno 2015		numero di questionari somministrati ai partecipanti riportanti un grado di soddisfazione > buono: 80%		
Emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze in evase emesse nel 2° semestre anno 2012 e nel 1° semestre anno 2013		2 (al 30/06/2015 e al 30/11/2015)		
Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento anni 2011 - 2012 (TRASMESSI TELEMATICAMENTE PER IL TRAMITE DEL SISTEMA INFORMATICO PROAC/PROSA n. 241 RILEVATI ALLA DATA DEL 21/11/2014). <b>Viene aggiunto anche l'anno 2010</b>	337	270		
N. conciliazioni concluse nell'anno 2015 (indipendentemente dall'anno di avvio) / personale dedicato al sottoprocesso P4.1.1_Conciliazione e mediazione - Indicatore di Bench Anno 2013=89	103	90,00	90	90
Diffusione del protocollo d'intesa per l'utilizzo dei contratti tipo mediante coinvolgimento delle Associazioni datoriali e dei consumatori		vedi scheda allegata 95%		

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>Programma</b>	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori					
<b>Progetto</b>	Promozione della tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica attraverso la diffusione dei contratti-tipo					
<b>Descrizione</b>	Il progetto si propone la diffusione dei contratti tipo da realizzarsi attraverso un percorso formativo/informativo rivolto ai professionisti, alle imprese ed alle Associazioni di categoria e dei consumatori con il supporto giuridico della Commissione Regolazione del Mercato					
<b>Responsabile</b>	Simonetta Menconi					
<b>Soggetti coinvolti</b>	Associazioni dei Consumatori, Associazioni di categoria, Commissione per la Regolazione del Mercato, Ordini Professionali, Sistema Camerale (Unioncamere Nazionale, Unioncamere Toscana, altre Camere di Commercio, ecc.), Organi di stampa					
<b>Costo previsto</b>			<b>Data inizio</b>	01/01/2015		
<b>Costo effettivo</b>			<b>Data fine prevista</b>	30/11/2015		
<b>Scostamento Costo</b>			<b>Data fine effettiva</b>			
<b>Indicatori</b>			<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Actual</b>	<b>%</b>
N° iniziative realizzate entro i tempi previsti / N° iniziative previste			50%	1		
Costo effettivo/Costo previsto			50%	1		
<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data Fine Prevista</b>	<b>Data Fine Effettiva</b>	<b>Costo Previsto a Budget</b>	<b>Costo Consuntivo</b>	<b>Note</b>
Incontri con la Commissione per la Regolazione del Mercato per la definizione di un programma di attività per l'esame di contratti tipo di interesse per il sistema economico locale	01/01/2015	31/03/2015				
Incontri con le Associazioni di categoria e dei consumatori	01/04/2015	30/06/2015				
Attività di promozione dei marchi di garanzia del settore tinto-lavanderie e automoto riparazione rilasciati dalla Camera di Commercio	01/01/2015	30/09/2015				
Stesura di una scheda contratto-tipo di interesse per il sistema economico locale	01/07/2015	30/11/2015				

### 4.3 – Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

<b>OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>				
<b>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</b>				
<b>Programma 3.2.2 della CCIAA di Massa-Carrara</b>				
<b>Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti</b>				
<b>Azioni</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di controllo attraverso visite ispettive</li> <li>• Attività di certificazione dei prodotti DOP</li> <li>• Organizzazione seminari.</li> </ul>				
<b>Risultati attesi</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferma del ruolo della Camera di Commercio quale strumento di garanzia sulla qualità dei prodotti DOP e IGP</li> <li>• Miglioramento qualitativo delle produzioni locali.</li> </ul>				
<b>Risorse</b>				
€ 15.000,00				
<b>Soggetto responsabile</b>				
Dirigente d'Area, Ufficio Sviluppo Imprese				
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>risultato 2014 (se disponibile)</b>	<b>Target 2015</b>	<b>Target 2016</b>	<b>Target 2017</b>
Numero medio adesioni a seminari in materia di produzioni tipiche		20		
Numero di partecipanti all'attività di formazione all'utenza sulle modalità di trasmissione informatica dei brevetti al Ministero		10		
Evasione richieste di prelievo per certificazione DOC e IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile secondo la nuova programmazione		100%		
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n° di non conformità sollevate dall'ICQRF		≤ 2		
N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2015/ personale dedicato P_2.1.1 Gestione domande Indicatore di Bench Dato 2013=339		340	345	350



## 4.3 - Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

**OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', 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 3.2.3 della CCIAA di Massa-Carrara**

**Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti**

### Azioni

- Realizzazione di interventi di vigilanza nel settore orafa con controlli sulla modalità di detenzione e vendita dei prodotti nonché prelievi di campioni da sottoporre ad indagini di laboratorio.
- Realizzazione di interventi di vigilanza sugli strumenti di misura carburanti MID : verifica regolarità dell'erogazione dei carburanti; controllo sulla correttezza delle verifiche effettuate dai competenti laboratori accreditati .
- Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato anche in attuazione degli appositi Protocolli d'intesa sottoscritti tra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico nonché in collaborazione con le altre Autorità locali preposte.
- Ottimizzare la programmazione ed effettuazione delle verifiche in modo da gestire dette attività in maniera congiunta per località di svolgimento.

### Risultati attesi

- Aumento della consapevolezza da parte della collettività sui danni provocati dalla contraffazione e dall'irregolarità dei prodotti nel sistema economico provinciale;
- Maggiore correttezza sul mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza anche in collaborazione con gli attori del sistema;
- Sviluppo attività di vigilanza sui prodotti;
- Ottimizzazione dei tempi di risposta agli utenti e al tempo stesso garantire la maggiore efficienza di svolgimento;

### Risorse

€ 0,00

### Soggetto responsabile

Dirigente d'Area, Ufficio Metrico

### Indicatori (strategici e operativi)

Indicatori (strategici e operativi)	risultato 2014	Target	Target	Target
	(se disponibile)	2015	2016	2017
n. operatori metalli preziosi sottoposti a verifica (n.tot. Orafi=24+rivenditori non concessionari di marchio in provincia=66. Totale= 90)		10		
n. campioni oro da inviare al laboratorio analisi (sul totale dei n.24 orafi)		1		
n.ispezioni in materia di sicurezza e di etichettatura prodotti (parametrati sulla media regionale)		30		
n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza (sui n.117 strumenti MID detenuti in provincia)		12		
n. strumenti verificati/personale (espresso in FTE) dedicato processo metrologia legale (Indicatore di bench, media Toscana 2013: n.750)		1000	1000	1000
n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo (n.139 self service e pc esistenti in provincia)		20		
n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo (su circa n.250 utenti di pesature industriale)		18		
n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto (n° non parametrabile)		20		
n. rivenditori dispositivi di protezione individuale (dato non a conoscenza dell'ufficio)		5		
n. rivenditori autoveicoli sottoposti a controllo CO2 (n.30 circa in provincia)		5		
numero ispezioni effettuate nell'anno (metrico e metalli preziosi)/ispettori ed assistenti dedicati in unità equivalenti (Indicatore di Bnech - media Toscana 2013: n.278)		433	450	450



## 5. La performance individuale

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

La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa.

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

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

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



## 5. La performance individuale

### **Gli obiettivi 2015 del Segretario Generale (Dott.Roberto Camisi) - attribuiti dalla Giunta Camerale nella seduta del 29/01/2015**

#### **1) LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE – Peso 35%**

Programma 1.2.1: CreaInRete

Indicatore 1: realizzazione di evento/i per la definizione delle priorità di sviluppo del territorio. Target: entro aprile 2015.

Indicatore 2: a seguito dei risultati di cui al punto 1, stesura del programma di intervento della Giunta Camerale. Target: entro giugno 2015.

Indicatore 3: attuazione delle iniziative deliberate dalla Giunta entro dicembre 2015. Target: elaborazione report conclusivo.

#### **2) CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE – Peso 30%**

Programma: Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

Indicatore 1: Realizzazione della Carta dei Servizi. Target: entro il 31/03/2015.

Indicatore 2: monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dall'obiettivo 2 della Relazione Previsionale e Programmatica 2015. Target: elaborazione report conclusivo.

#### **3) PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE – Peso 35%**

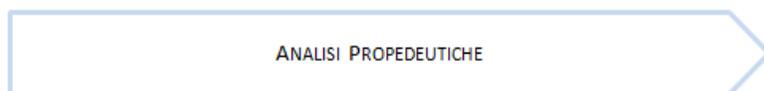
Indicatore: monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dall'obiettivo 3 della Relazione Previsionale e Programmatica 2015. Target: elaborazione report conclusivo.

**AGGIORNAMENTO** (Attualmente la carica è ricoperta in modo stabile dal **Dott.Enrico Ciabatti** che, in quanto vincitore di apposita selezione, è stato nominato SG della Camera di Massa-Carrara con Decreto del 9 giugno 2015 del Ministero dello Sviluppo Economico):

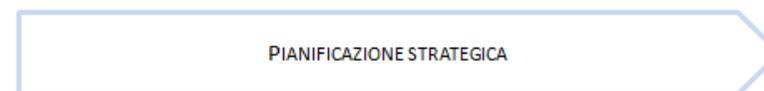
1. riorganizzazione dell'Ente sia come organigramma che come funzionigramma e attribuzione dei procedimenti amministrativi - target: entro il 31/12/2015.
2. numero delle iniziative promozionali previste a Bilancio e rivolte alle imprese locali. Il target sarà rappresentato da una % indicante la capacità di realizzare i programmi previsti (> 90%) con il minor costo possibile;
3. numero delle nuove iniziative, rispetto al bilancio preventivo approvato, deliberate dalla Giunta nel corso dell'anno e realizzate (almeno 4);
4. report conclusivo da realizzare con indicazioni di policy per migliorare il rapporto con il territorio – target: entro il 31/12/2015.

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

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

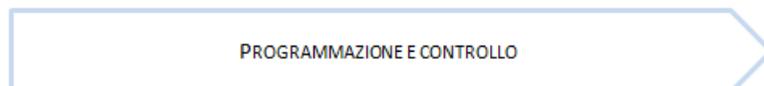
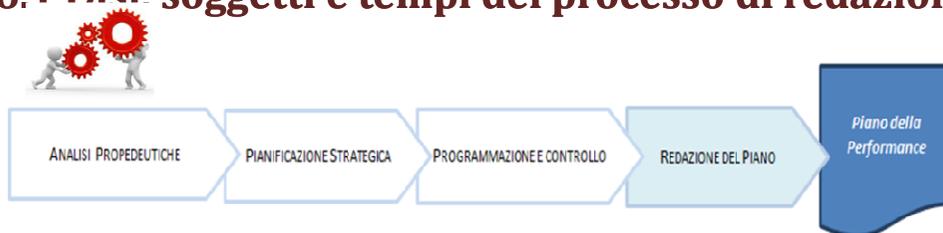


	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Controllo di gestione
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Giu-Sett	
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	

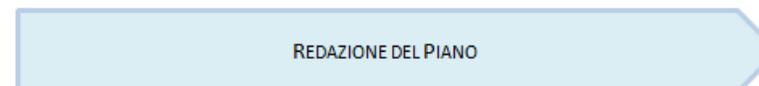


	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Lug-Ott	SG Controllo Di Gestione Dirigenti P.O.
2.	Definizione/aggiornamento della Mappa Strategica	Set-Ott	
3.	Definizione/aggiornamento del Cruscotto di Ente con indicatori e target	Ott-Gen	

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



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



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

## 6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

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

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

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

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

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità. Si propone in Allegato 2 una sintesi della risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2015.

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

## 6.3 – Check – Up e piano di miglioramento

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

In tal senso, il modello di Check-Up:

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

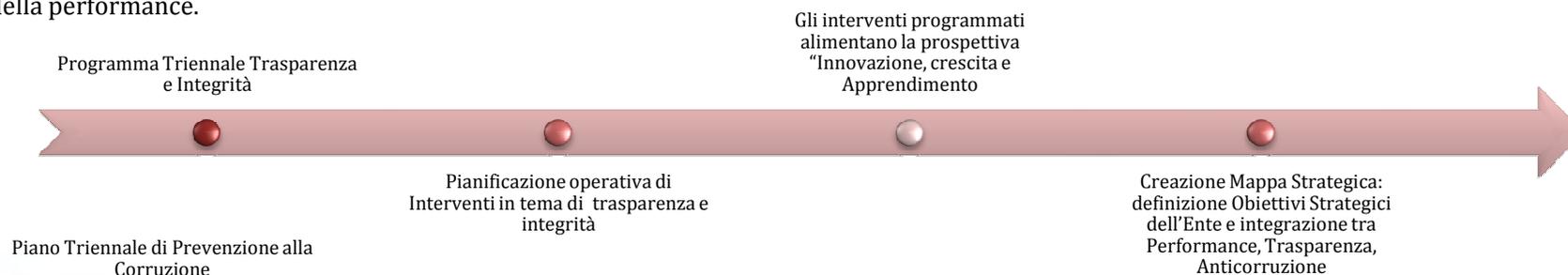
Si rimanda alla lettura dell'Allegato 3 per la rappresentazione del Check\_up della CCIAA di Massa-Carrara

## 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 a stimolare l’ottimizzazione dell’operato nei confronti degli stakeholders, promuovere l’assunzione di decisioni responsabili e a rendere l’ente stesso “accountable”.

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

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



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

<b>Dati informativi relativi al personale</b>	<b>Stato d'attuazione al 31.12.2014</b>
1) curricula e retribuzioni dei dirigenti con evidenza delle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla retribuzione di risultato, indirizzi di posta elettronica, numeri telefonici ad uso professionale	Compliance con la normativa
2) Curricula dei titolari di posizioni organizzative	Compliance con la normativa
3) Curricula, retribuzioni, compensi ed indennità di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo	Compliance con la normativa
4) Nominativi e curricula dei componenti degli OIV	Compliance con la normativa
5) Ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti	Compliance con la normativa
6) Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti	In aggiornamento
7) Codici di comportamento	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
<b>Dati sulla gestione economico-finanziaria dei servizi pubblici</b>	<b>Stato di attuazione al 31.12.2014</b>
1) servizi erogati agli utenti finali e intermedi	Compliance con la normativa
2) contabilizzazione dei costi dei servizi ed evidenziazione dei costi effettivi e di quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, monitoraggio del loro andamento	Compliance con la normativa
3) Informazioni sulla contrattazione decentrata integrativa	
4) esiti della valutazione effettuata dai cittadini sugli effetti attesi dal funzionamento dei servizi pubblici	Compliance con la normativa
5) dati concernenti consorzi, enti e società di cui l'amministrazione faccia parte	Compliance con la normativa
6) dati sull'utilizzo delle autovetture	
7) Elenco dei bandi di gara	Compliance con la normativa



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

<b>Dati informativi sull'organizzazione, la performance e i procedimenti</b>	<b>Stato di attuazione al 31.12.2014</b>
1) Informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione	Compliance con la normativa
2) elenco di uffici e sedi decentrate, con orari di apertura e numeri telefonici	Compliance con la normativa
3) elenco completo delle caselle di posta elettronica istituzionali attive, specificando se si tratta di casella di posta elettronica certificata	Compliance con la normativa
4) Piano delle performance	Compliance con la normativa
5) Relazione sulla performance	Compliance con la normativa
6) informazioni circa la dimensione della qualità dei servizi erogati	Compliance con la normativa
7) Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione	Compliance con la normativa
8) elenco dei procedimenti svolti da ciascun ufficio, il termine per la conclusione di ciascun procedimento, l'unità organizzativa responsabile	Compliance con la normativa
9) Elenco degli atti e documenti da presentare a corredo della domanda per i procedimenti amm.vi ad istanza di parte	Compliance con la normativa
10) Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio	Compliance con la normativa
11) Relazione sui risultati conseguiti, in termini di riduzione di spesa, attraverso l'attuazione delle norme in materia di acquisto di beni e servizi.	Compliance con la normativa
<b>Dati sulla gestione dei pagamenti e sulle buone prassi:</b>	<b>Stato di attuazione al 31.12.2014</b>
1) indicatore dei tempi medi di pagamento relativi agli acquisti di beni, servizi e forniture	Compliance con la normativa
2) tempi medi di definizione dei procedimenti e di erogazione dei servizi con riferimento all'esercizio finanziario precedente	Compliance con la normativa
3) istituzione e accessibilità in via telematica di albi dei beneficiari di provvidenze di natura economica	Compliance con la normativa
<b>Dati relativi a incarichi e consulenze</b>	<b>Stato di attuazione al 31.12.2014</b>
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 2015-2017

## Allegati

# Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

## **Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance**

### **Programma Pluriennale di mandato 2015/2019 e Relazione Previsionale e Programmatica 2015**

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

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI MASSA - CARRARA  
INTERVENTI ECONOMICI 2015 AII. 1 Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 104 del 2.10.2015

Cod. Attività	Funz.	CDC	Prodotto	Descrizione Prodotto	Previsione 20/7/2015	Variazioni 2/10/2015	Previsione 2/10/2015	NOTE
1	A	OA05	B1010101	ISR Quota	180.000,00	7.200,00	187.200,00	Delibera di Giunta del avente ad oggetto... adottata in data odierna
1	A	OA05	B1010102	ISR Gestione Biblioteca	40.000,00		40.000,00	
1	A	OA05	B1010103	ISR Gestione Universitas	25.000,00		25.000,00	
<b>Produzione di Analisi e Informazione Economica</b>					<b>245.000,00</b>	<b>7.200,00</b>	<b>252.200,00</b>	
<i>Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</i>					<i>245.000,00</i>	<i>7.200,00</i>	<i>252.200,00</i>	
1	A	OA05	B1020101	Prodotti Crea in Rete da definire	130.000,00		130.000,00	
<b>Crea In Rete</b>					<b>130.000,00</b>	<b>-</b>	<b>130.000,00</b>	
<i>Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</i>					<i>130.000,00</i>	<i>-</i>	<i>130.000,00</i>	
<b>LA C.C.I.A.A. "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>					<b>375.000,00</b>	<b>7.200,00</b>	<b>382.200,00</b>	
1	B	MA01	B2010101	Promozione del Benessere e della Formazione delle Risorse Umane	-		-	
<b>Promozione del Benessere e della Formazione delle Risorse Umane</b>					<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
1	B	MB02	B2010201	Interventi di adeguamento e messa in sicurezza Barriere Architettoniche, Luoghi di Lavoro, indicatori Uffici e Dissuasori	55.000,00		55.000,00	
<b>Valorizzazione Economica del Patrimonio Camerale</b>					<b>55.000,00</b>	<b>-</b>	<b>55.000,00</b>	
1	B	MB03	B2010301	Ottimizzazione della Gestione delle Entrate	-		-	
<b>Ottimizzazione della Gestione delle Entrate</b>					<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
1	A	MA03	B2010401	Miglioramento della Qualità dei Servizi e della Soddisfazione dell'Utenza	-		-	
<b>Miglioramento della Qualità dei Servizi e della Soddisfazione dell'Utenza</b>					<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<i>Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</i>					<i>55.000,00</i>	<i>-</i>	<i>55.000,00</i>	
1	C	NA01	B2020101	Banca Dati Reti d'Impresa	10.000,00		10.000,00	
<b>Sviluppo e Valorizzazione Potenzialità della Banca Dati del Registro Imprese</b>					<b>10.000,00</b>	<b>-</b>	<b>10.000,00</b>	
<i>Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale</i>					<i>10.000,00</i>	<i>-</i>	<i>10.000,00</i>	
1	A	LA04	B2030101	Comunicazione Istituzionale	7.000,00		7.000,00	
<b>Comunicazione Istituzionale</b>					<b>7.000,00</b>	<b>-</b>	<b>7.000,00</b>	
<i>Contribuire a promuovere l'immagine dell'Ente</i>					<i>7.000,00</i>	<i>-</i>	<i>7.000,00</i>	
<b>CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>					<b>72.000,00</b>	<b>-</b>	<b>72.000,00</b>	
1	D	NA03	B3010101	Corsi Riconosciuti e Finanziati	20.000,00		20.000,00	
1	D	NA03	B3010102	Realizzazione Piani di Formazione	5.000,00		5.000,00	
2	D	NA03	B3010102	Realizzazione Piani di Formazione	15.000,00		15.000,00	
<b>Rafforzamento dell'Informazione e della Formazione per Sviluppo e Crescita Imprenditoriale</b>					<b>40.000,00</b>	<b>-</b>	<b>40.000,00</b>	
1	D	OA02	B3010201	Alternanza scuola lavoro	35.000,00		35.000,00	
1	D	OB01	B3010202	Promozione dell'Occupazione e della Nascita di Nuova Imprenditorialità e Auto-impiego	50.000,00		50.000,00	
<b>Promozione dell'Occupazione e della Nascita di Nuova Imprenditorialità</b>					<b>85.000,00</b>	<b>-</b>	<b>85.000,00</b>	

## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

1	D	OB01	B3010301	Interventi a favore delle imprese danneggiate dagli eventi alluvionali di Novembre 2014	500.000,00		500.000,00	
1	D	OB01	B3010302	Bandi per Contributi a Imprese, Associazioni e Operatori Economici Locali: Fiere Italia € 20.000,00	80.000,00	7.200,00	72.800,00	Delibera di Giunta del avente ad oggetto... adottata in data odierna
				Bandi per Contributi a Imprese, Associazioni e Operatori Economici Locali: Fiere Estero € 30.000,00				
				Bandi per Contributi a Imprese, Associazioni e Operatori Economici Locali: Turismo € 22.800,00				
2	D	OA02	B3010303	Settore vitivinicolo: EDUC TOUR BUY WINE - Febbraio 2015 - € 1.000,00	205.000,00		205.000,00	
				Settore vitivinicolo: partecipazione VINITALY 2015 - Marzo 2015 - € 10.000,00				
				Settore agroalimentare: partecipazione TIRRENO CT 2015 - Marzo 2015 - € 30.000,00				
				Settore artigianato: partecipazione TUTTO CASA 2015 - Aprile - € 30.000,00				
				Settore lapideo: partecipazione CARRARAMARMOTEC 2015 - Maggio 2015 - € 10.000,00				
				Settore lapideo: GUESTING ARCHITECTURE 2015 / MMT 2015 - Maggio/Novembre 2015 - € 55.000,00				
				Settore lapideo: Iniziative per l'artigianato artistico lapideo - € 60.000,00				
Settore turismo: Incoming operators BTS Montecatini - Ottobre 2015 - € 9.000,00								
1	D	OB01	B3010304	Vetrina Toscana / EXPO 2015	90.000,00		90.000,00	
1	D	OA02	B3010305	Sostegno a manifestazioni locali di interesse per le imprese	15.000,00		15.000,00	
1	D	OB01	B3010306	Accordo di Programma con il Comune di Carrara per il Museo del Marmo	10.000,00		10.000,00	
<b>Promozione della Valorizzazione del Territorio e della Competitività delle Imprese sui Mercati</b>					<b>900.000,00</b>	<b>-</b>	<b>7.200,00</b>	<b>892.800,00</b>
<b>Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie</b>					<b>1.025.000,00</b>	<b>-</b>	<b>7.200,00</b>	<b>1.017.800,00</b>
2	C	OA04	B3020101	Attività di conciliazione ed arbitrato	12.000,00		12.000,00	
1	C	OA04	B3020102	Corsi e Seminari Formativi	10.000,00		10.000,00	
1	C	OA04	B3020103	Sportello itinerante	3.000,00		3.000,00	
1	C	OA04	B3020104	Settimana nazionale Servizi di conciliazione	5.000,00		5.000,00	
<b>Promozione degli Strumenti di Giustizia Alternativa</b>					<b>30.000,00</b>	<b>-</b>	<b>30.000,00</b>	
2	D	NA03	B3020201	Attività di controllo Farina di Castagne della Lunigiana	3.000,00		3.000,00	
1	D	NA03	B3020202	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	1.000,00		1.000,00	
2	D	NA03	B3020202	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	3.000,00		3.000,00	
1	D	NA03	B3020203	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	1.000,00		1.000,00	
2	D	NA03	B3020203	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	2.000,00		2.000,00	
2	D	NA03	B3020204	IGT Val di Magra	1.500,00		1.500,00	
1	D	NA03	B3020205	Azioni e Int. formativi per la Tutela delle D.O., dei Marchi e dei Brevetti	1.000,00		1.000,00	
2	D	NA03	B3020205	Azioni e Int. formativi per la Tutela delle D.O., dei Marchi e dei Brevetti	2.500,00		2.500,00	
<b>Tutela delle Denominazione di Origine, Marchi e Brevetti</b>					<b>15.000,00</b>	<b>-</b>	<b>15.000,00</b>	
1	C	OA03	B3020301	Rafforzamento dell'Attività di Vigilanza sul Mercato	-		-	
<b>Rafforzamento dell'Attività di Vigilanza sul Mercato</b>					<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>					<b>45.000,00</b>	<b>-</b>	<b>45.000,00</b>	
<b>PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>					<b>1.070.000,00</b>	<b>-</b>	<b>7.200,00</b>	<b>1.062.800,00</b>
<b>TOTALE</b>					<b>1.517.000,00</b>	<b>-</b>	<b>1.517.000,00</b>	

## Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

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

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Dott. 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 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.*