

Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 7 del 30.01.18



Camera di Commercio  
Massa-Carrara



# **IL PIANO DELLE PERFORMANCE 2018-2020**

## SEDE PRINCIPALE

P.zza 2 Giugno, 16 - 54033 Carrara (MS)

Tel. +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

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

PEC: [cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it](mailto:cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it)

Orari:

da lunedì a venerdì dalle 8.30 alle 12.15;

martedì e giovedì anche dalle 15.00 alle 16.00;



## SEDI DISTACCATE

**Aulla** (MS) presso "Gal Sviluppo Lunigiana Leader"

Via Gandhi n. 8

Tel. +39.0187.408046

Orari: da lunedì a venerdì dalle 9:00 alle 12:30

### Biblioteca

Presso Museo del Marmo – Biblioteca

Viale XX Settembre, loc. Stadio- 54033 Carrara (MS)

Telefono: +39.0585.844033

Orari: martedì, mercoledì e venerdì dalle 8.30 alle 13.00;

## Istituto di Studi e Ricerche ISR

P.zza 2 Giugno, 16 - 54033 Carrara (MS)

Tel. +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

email: [azienda.speciale.isr@ms.camcom.it](mailto:azienda.speciale.isr@ms.camcom.it)

PEC: [azienda.speciale.isr@pec.it](mailto:azienda.speciale.isr@pec.it)



## Presentazione del Piano

Nel corso del 2014 si sono insediati i nuovi organi camerali per il quinquennio 2015-2019 e già nel 2015, in un'ottica di continuità con quanto programmato, si sono consolidati metodologie e strumenti tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente.

In tale contesto, il **Piano della Performance 2018-2020** mira a rafforzare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti degli stakeholder di riferimento, anche tramite un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo del territorio, nonché dei principali soggetti rappresentativi di interessi sociali ed economici.

Il documento, guidato dalla rinnovata consapevolezza sociale e dalla cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi divenuto parte integrante dei modelli gestionali della Camera.

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

Si segnala, infine, come il presente Piano si integri con altri strumenti di controllo e benchmarking presenti nel sistema camerale. Al riguardo si ricorda che Unioncamere, l'Ente che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano, nell'ottica di adempiere ai requisiti normativi in materia di trasparenza relativi alla contabilizzazione dei costi dei servizi erogati, ha realizzato un progetto di mappatura, denominato PARETO, dei processi delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali.

PARETO rappresenta, quindi, un importante strumento di benchmarking a livello nazionale utilizzato per confrontare i risultati conseguiti ed attivare le eventuali azioni migliorative.

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
4. La Performance Organizzativa
  - 4.1 Albero della Performance
    - 4.1.1 *Mandato e Vision*
    - 4.1.2 *Aree Strategiche*
    - 4.1.3 *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



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

### **1.1 Chi siamo**

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

- cura il sistema delle relazioni per i principi di rappresentanza e rappresentatività;
- costituisce per le imprese la porta di accesso alla pubblica amministrazione;
- gestisce strutture ed infrastrutture di interesse economico e sociale;
- realizza interventi in modo sinergico con lo Stato e la Regione nell'ambito delle iniziative del sistema camerale regionale, nazionale;

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

- innovazione e semplificazione
- dinamicità
- professionalità
- pubblicità e trasparenza
- efficacia ed economicità

Di seguito l'assetto istituzionale ed organizzativo della Camera di Commercio di Massa-Carrara.

#### **Presidente**

Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:

- Rappresenta la Camera all'esterno;
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi.

#### **Consiglio**

Organo volitivo dell'Ente, determina l'indirizzo della Camera di Commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza:

- Elegge il Presidente e la Giunta;
- Approva lo Statuto;
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale;
- Approva la Relazione Previsionale, il Preventivo annuale e il Bilancio d'Esercizio.

#### **Giunta**

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

- Approva il bilancio preventivo e consuntivo annuale;
- Approva i provvedimenti per realizzare i programmi indicati dal Consiglio;
- Approva la costituzione di aziende speciali e le partecipazioni societarie;
- Verifica il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

#### **Organo Indipendente di Valutazione (OIV)**

Organo di controllo indipendente che provvede a:

- monitorare il funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni;
- validare la Relazione sulla Performance;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione,

### **Segretario Generale**

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

### **Dirigenza**

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

La Camera di Commercio di Massa-Carrara non ha attualmente in carica Dirigenti, fatta eccezione per il Segretario Generale.

---

#### **La Giunta**

<b>Componenti</b>	<b>Settore</b>
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato
Bianchini Giorgio	Industria
Tongiani Vincenzo	Agricoltura
Chericoni Sergio	Artigianato
Arpagaus Paolo	Commercio
Vignali Alessandra	Commercio
Galigani Romano	Porto

---

#### **Il Consiglio**

<b>Componenti</b>	<b>Settore</b>	<b>Componenti</b>	<b>Settore</b>
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
Chericoni Sergio	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	Catelani Roberto	OO. SS. dei Lavoratori
Caponi Giorgio	Commercio	Pregliasco Piero	Consulta delle libere professioni
Pasquini Rodolfo	Commercio	Tongiani Vincenzo	Agricoltura

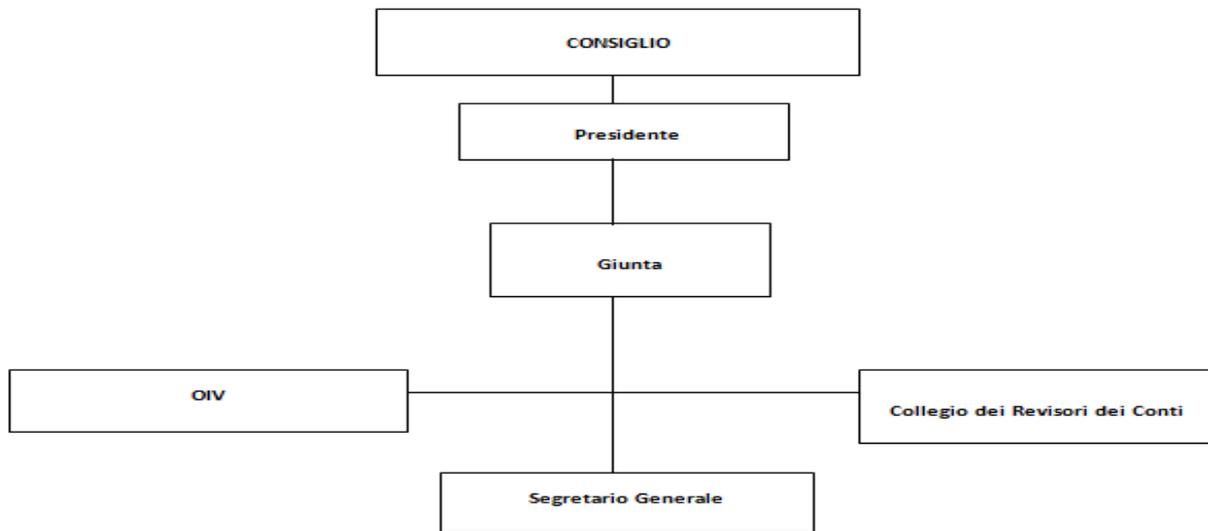
**La Dirigenza**

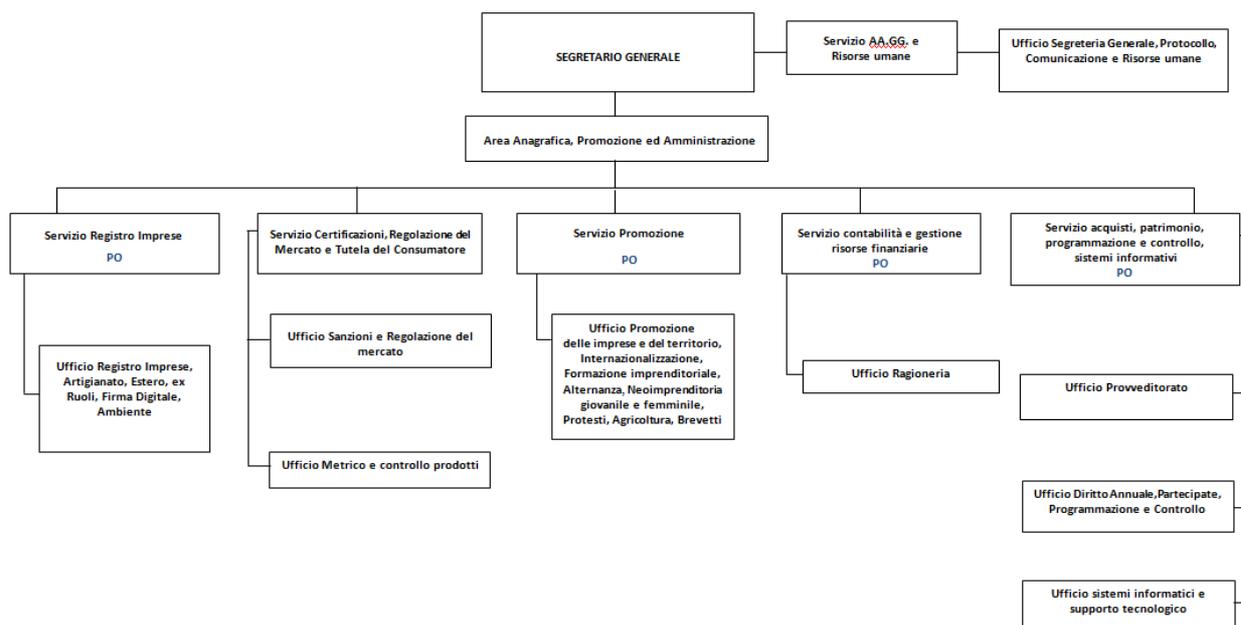
Dott. Enrico Ciabatti	Segretario Generale
-----------------------	---------------------

**OIV**

Dott.ssa Maria Rosaria Conte	Organismo Indipendente di Valutazione
------------------------------	---------------------------------------

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





Nello svolgimento delle proprie funzioni ed attività, la Camera di Commercio si avvale dell'operato della propria **Azienda Speciale ISR - Istituto Studi e Ricerche**, costituita nel febbraio del 2000 con la missione di:

- rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della Provincia di Massa-Carrara;
- garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della provincia

Da Statuto, l'ISR è amministrato da un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Presidente della Camera di Commercio o da un membro di Giunta Camerale. Fanno inoltre parte del Consiglio: il Sindaco del Comune di Carrara, il Sindaco del Comune di Massa, il Presidente dell'Unione di Comuni Montana Lunigiana o loro delegati. Il Conto Economico annuale dell'Istituto si aggira intorno a 300.000,00 euro ed i proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi.

L'ISR nasce da un'idea dell'Ente Camerale che 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 di informazione per tutto il territorio.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA ed è sempre attuale proprio in concomitanza con il contesto istituzionale dell'ente camerale. La finalità che si è posta la Camera di Commercio locale è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una provincia come quella di Massa-Carrara, ove le profonde trasformazioni

della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza delle varie fenomenologie.

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

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

Il personale dell'Azienda è al momento composto da due ricercatori e tre impiegati amministrativi sotto la guida di un Direttore. L'ISR è ubicata presso la sede della Camera di Commercio.

## **1.2 Cosa Facciamo**

La CCIAA di Massa-Carrara supporta le imprese nello sviluppo ed il consolidamento dell'attività sul mercato nazionale ed internazionale, garantendo un dialogo continuo con il sistema imprenditoriale ed istituzionale ed offrendo servizi mirati alla tutela dei diritti soggettivi.

A seguito della riforma del dicembre 2016 (D.Lgs n. 216/2017) nello specifico, la Camera svolge principalmente, direttamente o tramite la propria Azienda Speciale, le seguenti attività:

### Anagrafico/Certificativa

- ✓ Tenuta del Registro delle Imprese
- ✓ Tenuta Albi, Ruoli
- ✓ Certificazione
- ✓ Promozione semplificazione amministrativa

### Promozione ed Informazione Economica

- ✓ Digitalizzazione delle imprese
- ✓ Orientamento al lavoro
- ✓ Promozione turistica e valorizzazione dei beni culturali
- ✓ Produzione e diffusione dell'informazione economica (tramite l'Azienda Speciale ISR)
- ✓ Supporto all'internazionalizzazione, anche se le non sono possibili le iniziative svolte direttamente all'estero
- ✓ Qualificazione dei prodotti e delle filiere

### Regolazione del Mercato

- ✓ Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- ✓ Costituzione di organismi per la risoluzione delle crisi da sovrindebitamento
- ✓ Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori ed utenti
- ✓ Vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci
- ✓ Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti

- ✓ Raccolta degli usi e delle consuetudini
- ✓ Protesti Brevetti e Marchi

Unioncamere, l'Ente che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano, nell'ottica di adempiere ai requisiti normativi in materia di trasparenza relativi alla contabilizzazione dei costi dei servizi erogati, ha realizzato un progetto di mappatura, denominato PARETO, dei processi delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali. I processi, rilevati in modo univoco ed uniforme per tutte le Camere ed Aziende Speciali italiane, si suddividono in "primari" che hanno come utenti soggetti esterni all'Ente e secondari che hanno, invece, come utenti soggetti interni all'Ente e sono, quindi, di supporto ai processi primari.

PARETO rappresenta, quindi, un importante strumento di benchmarking a livello nazionale utilizzato per confrontare i risultati conseguiti ed attivare le eventuali azioni migliorative.

Di seguito la mappa sintetica dell'articolazione dei processi con riferimento alle quattro funzioni istituzionali previste dalla disciplina in materia contabile:

- funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale
- funzione B: Servizi di supporto
- funzione C: Anagrafe e servizi di Regolazione del Mercato
- funzione D: Studio, Informazione, Formazione e Promozione Economica

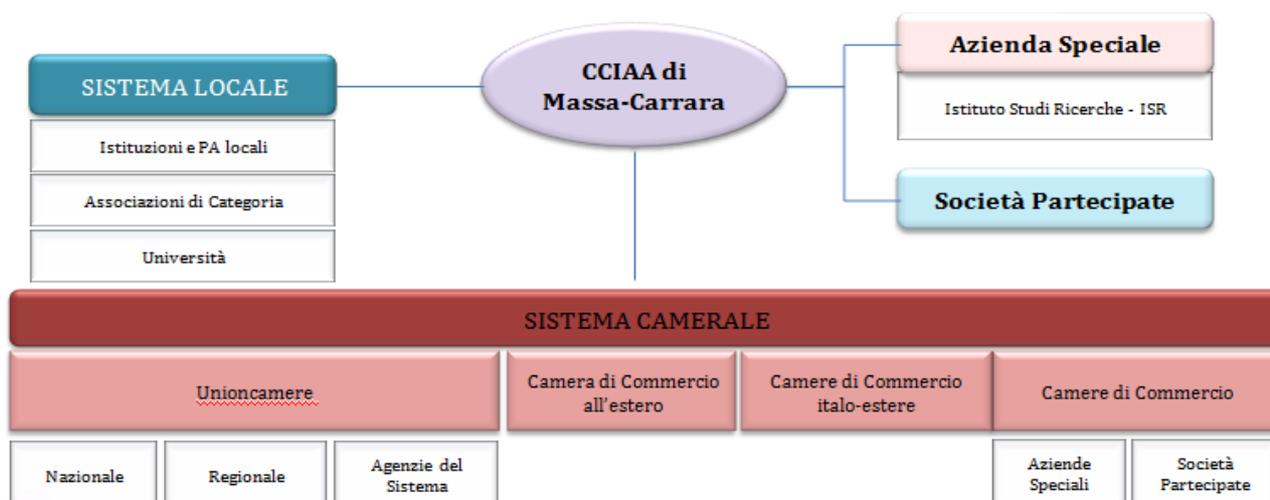


Nelle pagine successive si riportano alcuni indicatori significativi ricavati da PARETO di struttura, economico-patrimoniali, efficacia, volume e qualità utili a verificare lo "stato di salute" della Camera.

### 1.3 Come Operiamo

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

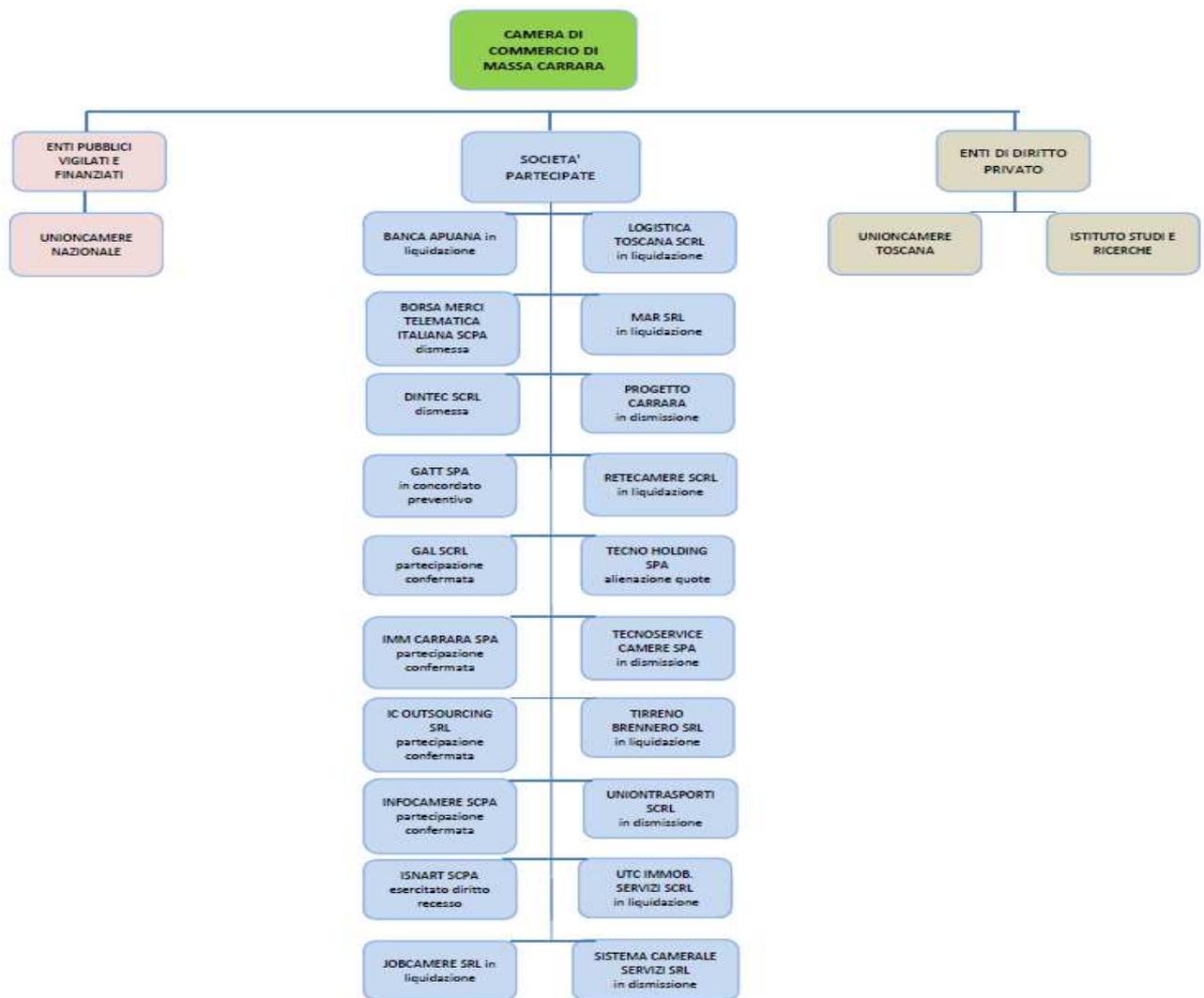
Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, svolgendo il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese, raccordando la propria azione nell'ambito di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



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

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

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



La Camera di Commercio fa parte, inoltre, del Sistema Camerale (ex art. 1 comma 2 della Legge n. 580/1993), un network nazionale ed internazionale che garantisce opportunità e supporto ai singoli punti della rete e, di conseguenza, ai territori da questi rappresentati, sia per realizzazione delle attività strettamente istituzionali dell'Ente che per quelle promozionali.

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

## 2. Identità

Si riportano, in sintesi, i dati più significati relativi al profilo amministrativo della Camera, nonché una descrizione sul mandato istituzionale e la missione dell'Ente camerale, anche alla luce delle normative di riforma del sistema camerale e sintetizzati anche nel Programma Pluriennale di Mandato 2014-2018.

## 2.1 La Camera in cifre

### Le risorse umane

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Classi d'età	2013	2014	2015	2016	2017
20-29	0	0	0	0	0
30-39	9	8	8	3	1
40-49	18	18	18	16	14
50-59	13	13	13	18	17
60 e oltre	3	3	3	2	5
Totale	43	42	42	39	37
Anzianità di Servizio	2013	2014	2015	2016	2017
0-5	10	9	9	6	0
6-10	6	6	5	2	3
11-19	6	6	7	7	7
16-20	8	8	8	10	6
21-25	10	10	10	4	9
26-30	1	1	0	7	7
31-35	2	2	3	3	3
36-40	0	0	0	0	2
41 e oltre	0	0	0	0	0
Totale	43	42	42	39	37
Tipo Contratto	2013	2014	2015	2016	2017
Full time	40	39	39	38	36
Part time	3	3	3	1	1
Totale	43	42	42	39	37
Titolo di Studio	2013	2014	2015	2016	2017
Scuola dell'obbligo	3	3	3	1	1
Diploma	21	20	20	20	19
Laurea	19	19	19	18	17
Totale	43	42	42	39	37

Composizione del personale in ruolo					
Categoria	2013	2014	2015	2016	2017
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	2	0	0	0
D	11	11	11	11	11
C	24	23	23	23	21
B	7	7	7	5	5
A	0	0	0	0	0
Totale	45	44	42	40	38

### Le politiche di genere

Composizione del personale a tempo indeterminato											
Sesso	2012		2013		2014		2015		2016		2017
Donne	24		24		23		23		23		22
Uomini	18		19		19		19		16		15
Totale	42		43		42		42		39		37
Tipologia di Studio	2013		2014		2015		2016		2017		
	Donne	Uomini									
Scuola dell'obbligo	0	3	0	3	0	3	0	1	0	1	
Diploma	12	9	12	9	12	9	11	9	11	8	
Laurea	12	7	12	6	12	7	12	6	11	6	
Totale	24	19	24	18	24	19	23	16	22	15	

Categoria	2013		2014		2015		2016		2017	
	Donne	Uomini								
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0
Dirigenti	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0
D	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5
C	15	9	15	8	15	9	14	9	13	8
B	3	4	3	4	3	4	3	2	3	2
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	26	19	26	18	26	19	23	16	22	15

### Il tessuto delle imprese

Iscrizioni Registro Imprese	2012	2013	2014	2015	2016	2017
0081_Imprese Registrate (con UL)	27.104	27.071	27.147	27.368	27.618	27.180
0119_Imprese attive (senza UL)	19.177	19.105	19.034	19.105	19.257	18.702
0177_Imprese attive (con UL)	23.341	23.129	23.143	23.220	23.439	22871

Imprese Registrate (con UL)	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agricoltura	1.517	1.496	1.155	1.179	1.202	1.178
Industria	3.210	3.218	3.544	3.528	3.537	3549
Costruzioni	4.275	4.128	4.113	4.030	3.977	3882
Servizi	16.643	16.737	17.023	17.202	17.530	17245
n.c.	1.459	1.492	1.406	1.429	1.372	1326
Massa Carrara	27.104	27.071	27.241	27.368	27.618	27.180
Regione Toscana	507.776	506.799	505.662	508.095	510.692	510.263
Italia	7.250.347	7.231.847	7.230.821	7.254.146	7.295.547	7.335.176

## **2.2 Mandato istituzionale e mission**

Il 2018 sarà il quarto anno di mandato dei nuovi organi della Camera di Commercio di Massa-Carrara; sarà l'anno in cui si avvierà la procedura per l'accorpamento con le Camere di Commercio di Lucca e Pisa, come prevederà un Decreto della Presidenza del Consiglio di prossima emanazione.

La riforma del Sistema camerale, dopo l'emanazione del Decreto Legislativo il 25/11/2016 e del sopra citato Decreto si potrà dire pertanto completata per gli aspetti generali. Le funzioni e gli ambiti di competenza, in base alla nuova normativa, saranno i seguenti.

È confermato il ruolo delle Camere:

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

Vengono confermate le funzioni tradizionali:

- Registro imprese;
- trasparenza e garanzia;
- regolazione e tutela del mercato;
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori;
- informazione economica;
- realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza.

Vengono introdotte nuove funzioni:

- orientamento al lavoro e inserimento occupazionale dei giovani;
- punto di raccordo tra imprese e PA;
- creazione di impresa e start up;

- valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo;
- assistenza alle PMI per la partecipazione a gare pubbliche (art. 4 comma 6bis);
- supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse solo le attività promozionali direttamente svolte all'estero);

Alcune funzioni delle CCIAA sono previste da altre leggi:

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

Le Camere, inoltre, possono svolgere attività in convenzione con enti pubblici e privati su diversi ambiti. Ciò ricomprende accordi e convenzioni con Ministeri, Regioni, Comuni, Città metropolitane, Agenzie, Università, Ordini professionali, altri Enti pubblici, soggetti privati (Associazioni, ecc.) o anche singole imprese.

Il decreto cita come ambiti principali:

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

La Camera può anche svolgere attività di supporto ed assistenza alle imprese in regime di libero mercato. È una novità importante, che ci allinea con i sistemi camerali europei più avanzati, consentendo alle Camere di commercio di realizzare nuove iniziative e di intervenire in campi nuovi senza sovrapporsi alle attività delle Associazioni (ad es.: organizzazione di servizi di tutor digitali di impresa, gestione di spazi espositivi, ecc.).

Le Camere, infine, forniscono pareri a Regioni ed Enti locali.

Le funzioni e competenze vanno però lette "in combinato disposto" con le risorse a disposizione dell'Ente che anche per il 2018 saranno:

- Diritto annuale: rimane il taglio del 50%.
- Incremento del Diritto Annuale di un ulteriore 20%, previa autorizzazione (già richiesta) del MISE da destinare ai tre progetti presentati:
  - Punto Impresa Digitale,
  - Orientamento al Lavoro ed Alternanza Scuola Lavoro,
  - Promozione del Turismo e Valorizzazione Beni Culturali.
- Incremento del Diritto Annuale di un ulteriore massimo 50% (previsto dalla legge n. 205/2017 per le Camere con bilanci con squilibri strutturali), previa definizione dei criteri con il MISE.
- Diritti di segreteria che dovranno essere riordinati sulla base dei costi standard. Verrà emanato un apposito decreto del MISE, previo parere di Unioncamere, che ad oggi, pur a fronte di una lunga gestazione non è stato emanato.
- Tariffe per i servizi obbligatori (ad esempio, per i servizi metrici) e tariffe per i servizi a domanda individuale (ad esempio, i servizi di mediazione).
- Corrispettivi per attività in convenzione e per i servizi in regime di libero mercato.
- Altre entrate non fiscali derivanti dalla gestione del patrimonio.

Si sintetizza, in conclusione, l'Obiettivo di Mandato dell'Ente camerale così come espresso nel Programma Pluriennale di Mandato 2015-2019 e ribadito in sede di RPP 2018, che indica la "Camera di Commercio quale interlocutore istituzionale ogni volta si tratti di problemi e progetti che interessino le imprese e le loro Associazioni".

Da questo deriva la Vision della Camera di Commercio:

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

### **3. Analisi del contesto**

La CCIAA di Massa-Carrara, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri stakeholder, riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto che consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della Camera e che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.

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

#### **3.1 Analisi del contesto esterno**

I dati congiunturali sulla prima parte del 2017, emersi dal Rapporto economia intermedio dell'ISR, evidenziano come l'anno appena trascorso possa aver rappresentato il momento di svolta per una parte consistente del tessuto produttivo locale, per molte imprese si tratterebbe di un'inversione di rotta dopo le tante difficoltà iniziate con la crisi del 2007.

Restano comunque ancora molte criticità da affrontare, in primis l'emergenza lavoro, con tassi di disoccupazione ancora troppo elevati rispetto alla media regionale e nazionale. Sul mercato del lavoro gli indicatori a disposizione, indagine Excelsior di Unioncamere-Anpal, mostrano una nuova vivacità che certamente inciderà sul tasso di disoccupazione di fine anno; infatti le aziende locali hanno programmato per il periodo ottobre-dicembre 2017 circa 1.930 entrate a livello locale. Nel 34% dei casi le entrate previste saranno stabili, ossia con un contratto a tempo indeterminato o di apprendistato, mentre nel 66% saranno a termine (a tempo determinato o altri contratti con durata predefinita). Le entrate previste si concentreranno per il 63% nel settore dei servizi e per il 76% nelle imprese con meno di 50 dipendenti. Il 12% sarà destinato a profili high skill (ossia dirigenti, specialisti e tecnici), quota inferiore alla media nazionale (20%), mentre in 32 casi su 100 le imprese prevedono di avere difficoltà a trovare i profili desiderati.

Osservando i settori economici, il primo dato da mettere in evidenza è quello dell'industria manifatturiera che dovrebbe chiudere il 2017 con un incremento della produzione vicino al +4%, rafforzando la (lieve) positività del 2016.

Un contributo decisivo al raggiungimento di questo +4% di produzione industriale lo si deve certamente alle esportazioni, le quali, secondo i dati Istat sui primi nove mesi dell'anno, hanno registrato un eccellente +18% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, che, a differenza del recente passato, non è attribuibile soltanto alle performance straniere del Nuovo Pignone, bensì all'intero comparto della meccanica (la produzione di questo settore è infatti esplosa del +7%), alla nautica - che ormai da un biennio a questa parte ha ripreso a rendere positivi ai propri andamenti (produzione

+1,5%) - e all'estrattivo (produzione +3,5%, export +39%). L'importante comparto della lavorazione lapidea denuncia, invece, una leggera flessione (produzione -0,7%, export -4%), ma non particolarmente preoccupante.

Altra nota positiva della prima metà del 2017 è il credito: i dati della Banca d'Italia dei primi sei mesi dell'anno ci illustrano un quadro nettamente migliorato, data una crescita dei prestiti al tessuto economico del +1,3%, seconda solo a Lucca in Toscana ed in controtendenza rispetto alla media regionale (negativa), e dato un tasso di interesse che è sceso significativamente, soprattutto sulle poste autoliquidanti, fissandosi al 3,5% medio, a meno di un punto dalla media toscana, rappresentando il valore più basso dell'ultimo decennio.

Continuando sempre nel solco delle positività dell'anno, ottimi segnali arrivano complessivamente dal turismo, dopo un 2016 molto negativo. La stagione fino ad agosto sembra essere andata molto bene - stando ai dati forniti dal Comune di Massa sulle strutture turistiche provinciali - crescendo in presenze del +8% rispetto ai primi 8 mesi del 2016. Bene il flusso sia degli italiani che degli stranieri, e risposta simile delle attività alberghiere e di quelle complementari. Dobbiamo dire che questo incremento è figlio di una ottima stagione di Massa (presenze +10%), di una buona tenuta di Montignoso (presenze +2%), mentre sia Carrara che la Lunigiana hanno registrato frenate nei pernottamenti (nella città del marmo -10%, nell'entroterra -1,5%).

Le note dolenti continuano invece ad arrivare dal commercio e dall'edilizia, quelli realmente più colpiti, per motivazioni diverse, da questo difficile decennio. Ma, anche in questi due ambiti, si avvertono segnali di risveglio.

Riguardo all'agricoltura, che determina circa il 2% del nostro Pil, nel primo semestre del 2017 si è registrata una diminuzione delle imprese e soprattutto non è andata particolarmente bene, dal punto di vista quantitativo, la produzione di vino, date le prolungate giornate di siccità che hanno caratterizzato il periodo primavera-estate. Ciononostante, la filiera agro-alimentare della provincia continua nel suo percorso di internazionalizzazione, sia incrementando le importazioni del +12%, sia soprattutto aumentando di oltre il 50% l'export di nostri prodotti sui mercati mondiali, sebbene in termini di valori le esportazioni rappresentino ancora meno del 10% degli scambi internazionali complessivi del settore.

Per quanto concerne la nostra principale infrastruttura, ossia il porto di Carrara, il traffico di Grendi ha fatto nuovamente decollare le movimentazioni complessive, andando ad incidere su circa il 50% delle stesse. Negli ultimi 10 mesi gli sbarchi e gli imbarchi dello scalo marinello hanno così raggiunto complessivamente 1,8 milioni di tonnellate, aumentando del +8,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con previsione di toccare il traguardo delle 2,2 milioni di tonnellate sull'intera annualità.

Note dolenti dal lato della popolazione, che continua nel suo percorso di riduzione, con 3,7 mila abitanti in meno in tre anni, e di tendenza all'invecchiamento.

Annotazioni positive, invece, dal lato della dinamica delle imprese, con un +0,3% nei primi 6 mesi dell'anno (ma -1,3% di imprese artigiane), che però non riesce a compensare la perdita qualitativa avvenuta negli anni precedenti, nel pieno della crisi.

A proposito di qualità imprenditoriale, si segnala, in conclusione, come anche il nostro territorio abbia avviato un processo di digitalizzazione del proprio tessuto economico, che porta oggi l'economia digitale a contribuire a circa il 2% dell'economia complessiva della provincia, con quasi 400 imprese e 1.200 addetti diretti. La crescita di questa nuova economia, è stata negli ultimi 5 anni, pari al 12%, in termini di imprese, superiore anche alla media toscana (+11%), ma inferiore a quella nazionale (+14%).

Sul digitale e sulla diffusione delle nuove tecnologie 4.0, così come sulla capacità di continuare nel nostro saper fare e di essere più attenti anche agli aspetti della finanza aziendale, il nostro territorio si giocherà parte del proprio futuro prossimo.

### 3.1 Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno della Camera è effettuata tramite indicatori significativi che sintetizzano lo stato di salute economico, finanziario ed organizzativo.

Gli indicatori utilizzati derivano da PARETO e consentono un confronto diretto con l'andamento medio delle altre Camere italiane (valore 2016 ultimo rilevato).

Tipo indicatore	Descrizione indicatore	Unità misura	Valore CC MS 2016	Media Cluster 2016	Media nazionale 2016
Struttura	Consistenza del personale	fte	36,11	26,60	68,86
Struttura	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	fte	1,57	1,35	1,16
Struttura	Numero medio di unità di personale per dirigenti	N.	39,00	21,69	33,98
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale A (Organi)	%	20,43%	24%	15,88%
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale B (Servizi Supporto)	%	32,82%	38%	26,1%
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale C (Anagrafica)	%	37,1%	61%	48,49%
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale D (Promozione)	%	9,65%	12%	9,53%
Economico-patrimoniale	Costo medio del personale stabile	€	38.840,69	48.421,57	44.725,68
Economico-patrimoniale	Equilibrio economico della gestione corrente	%	111,53%	112,62%	108,01%
Economico-patrimoniale	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	%	98,84%	97,2%	94,75%
Economico-patrimoniale	Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	%	59,94%	55,19%	57,72%
Economico-patrimoniale	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	%	46,16%	46,06%	41,35%
Economico-patrimoniale	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	%	16,39%	18,65%	20,94%
Economico-patrimoniale	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	%	37,45%	35,3%	37,71%
Efficacia	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	%	92,86%	72,95%	72,95%
Efficacia	Numero medio di provvedimenti degli organi istituzionali della CCIAA	N.	10,59	7,08	7,08
Efficacia	Livello di diffusione del servizio di Mediazione e Conciliazione	%	0,91%	0,91%	0,91%
Efficacia	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	%	74,45%	80,11%	80,11%
Efficacia	Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi di terzi	%	6,91%	10,39%	10,39%
Efficacia	Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziative di incoming	N.	12,00	13,53	13,53
Efficacia	Grado di coinvolgimento delle imprese per iniziativa di outgoing	N.	6,00	7,67	7,67

Efficacia	Grado di concentrazione delle risorse per l'internazionalizzazione	€	1.713,56	11.251,22	11.251,22
Efficacia	Incidenza Contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi sul totale del valore degli interventi economici	%	6,91%	11,93%	11,93%
Efficacia	Incidenza contributi erogati direttamente alle imprese sul totale del valore degli interventi economici	%	14,93%	21,46%	21,46%
Efficacia	Incidenza Progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici	%	35,99%	43,45%	43,45%
Efficienza	Efficienza di Struttura	%	59,08%	52,90%	48,31%
Efficienza	Incidenza dei costi strutturali	%	97,89%	94,77%	89,04%
Volume	Numero totale attività degli organi (numero di delibere di Giunta e Consiglio camerale + numero di determine del Presidente + numero di delibere del CdA delle AS)	N.	239,00	126,50	150,64
Volume	Numero totale di posizioni economiche retributive elaborate	N.	538,00	379,50	1.063,14
Volume	Numero di contenziosi giudiziali/extragiudiziali relativi al personale	N.	0,00	0,19	0,62
Volume	Numero di fatture passive pagate	N.	308,00	299,94	570,62
Volume	Numero di fatture passive pagate entro 30 giorni	N.	286,00	231,56	461,34
Volume	Numero di scritture contabili registrate	N.	16.225,00	10.833,19	23.061,08
Volume	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale)	N.	15.106,00	10.055,31	25.856,82
Volume	Numero di documenti a valere per l'estero rilasciati/convalidati	N.	10.236,00	2.330,75	13.948,15
Volume	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase	N.	6.082,53	3.913,22	18.603,58
Volume	Numero di attestati dei marchi e dei brevetti	N.	18,00	26,08	180,71
Volume	Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate	N.	171,00	128,31	190,93
Volume	Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari	N.	101,00	79,15	384,86
Volume	Numero di iniziative di incoming realizzate	N.	2,00	0,81	1,32
Volume	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di incoming	N.	24,00	10,25	23,14
Volume	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione (outgoing)	N.	6,00	19,50	14,29
Volume	Numero di iniziative (fiere, mostre) di outgoing realizzate	N.	1,00	5,13	3,44
Qualità	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	gg	16,36	13,21	23,50

Inoltre, un risultato di sintesi del lavoro complessivamente svolto in grado di misurare l'impatto dell'agire dell'ente pubblico sul sistema economico, cioè quello che gli economisti qualificherebbero quale "indicatore di outcome", è espresso da un indice che da alcuni anni viene calcolato a livello di Camere

della Toscana e che è volto a misurare il valore creato e distribuito al sistema economico, sia sotto forma di interventi diretti, sia mediante erogazione di servizi anagrafico-certificativi, promozionali, di regolazione del mercato.

Il **Valore Aggiunto** misura, infatti, la ricchezza prodotta dall'Ente nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori che partecipano alla sua distribuzione; esso si determina come "differenza" tra il valore "attratto" ed i costi esterni sostenuti per l'acquisto dei fattori produttivi necessari al funzionamento della struttura.

Il dato, frutto di una riclassificazione analitica del Conto Economico a consuntivo evidenzia, per il 2016, come la Camera abbia creato valore per € 2.441.423,38, dei quali il 78% è stato distribuito al sistema economico produttivo (nel 2015: 87%, nel 2014: 64%, nel 2013: 83%, nel 2012: 72%).

Per il resto, tenendo presente che il 2% (percentuale negativa) si riferisce a ulteriori risorse messe a disposizione da parte della Camera di Commercio attraverso l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati, il 9% è stato distribuito al sistema camerale ed il 14% alla Pubblica Amministrazione.

Il 78% del valore aggiunto è stato a sua volta distribuito come di seguito specificato:

- a) il 68% ai servizi di promozione e sviluppo dell'economia
- b) il 24% ai servizi anagrafico-certificativi
- c) l'8% ai servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore

#### **4. La Performance Organizzativa**

La rappresentazione e la successiva misurazione della Performance Organizzativa si basa su due livelli di approfondimento:

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

Benché la Performance Organizzativa sia la sintesi e l'integrazione dei due livelli sopra richiamati, si segnala che il primo livello della performance è sviluppato e monitorato tramite indicatori di risultato, fra cui assumono rilevanza quelli previsti nei progetti di benchmarking, in quanto consentono il raffronto con i risultati conseguiti dalle altre Camere al fine di un miglioramento della qualità dei servizi erogati.

L'articolazione del disegno strategico dell'Ente concerne, invece, il secondo livello della performance che, in modo organico, conduce dalla Vision dell'Ente alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e che trova puntuale rappresentazione nell'Albero della Performance.

##### **4.1 L'Albero della Performance**

La Camera di Commercio di Massa-Carrara ha delineato il proprio Albero della Performance secondo una schema logico in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

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

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

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

Aree Strategiche: linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche.

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

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

Performance Individuale: informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, garantendo un legame con gli obiettivi strategici della performance organizzativa.

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

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

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

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

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

I documenti di programmazione dell'Ente sono inoltre arricchiti della redazione del "PIRA: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2018-2020", allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012.

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

#### **4.1.1 Mandato e Vision**

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

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

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

#### 4.1.2 Aree Strategiche

Di seguito le 3 Linee di Indirizzo, Aree Strategiche, così come espresse nel Programma Pluriennale di mandato e recepite, confermate e rinnovate in sede di Relazione Previsionale e Programmatica come declinazione annuale degli indirizzi pluriennali, con le Linee Strategiche (Obiettivi Strategici) che le definiscono.

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

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

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

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

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

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

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

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

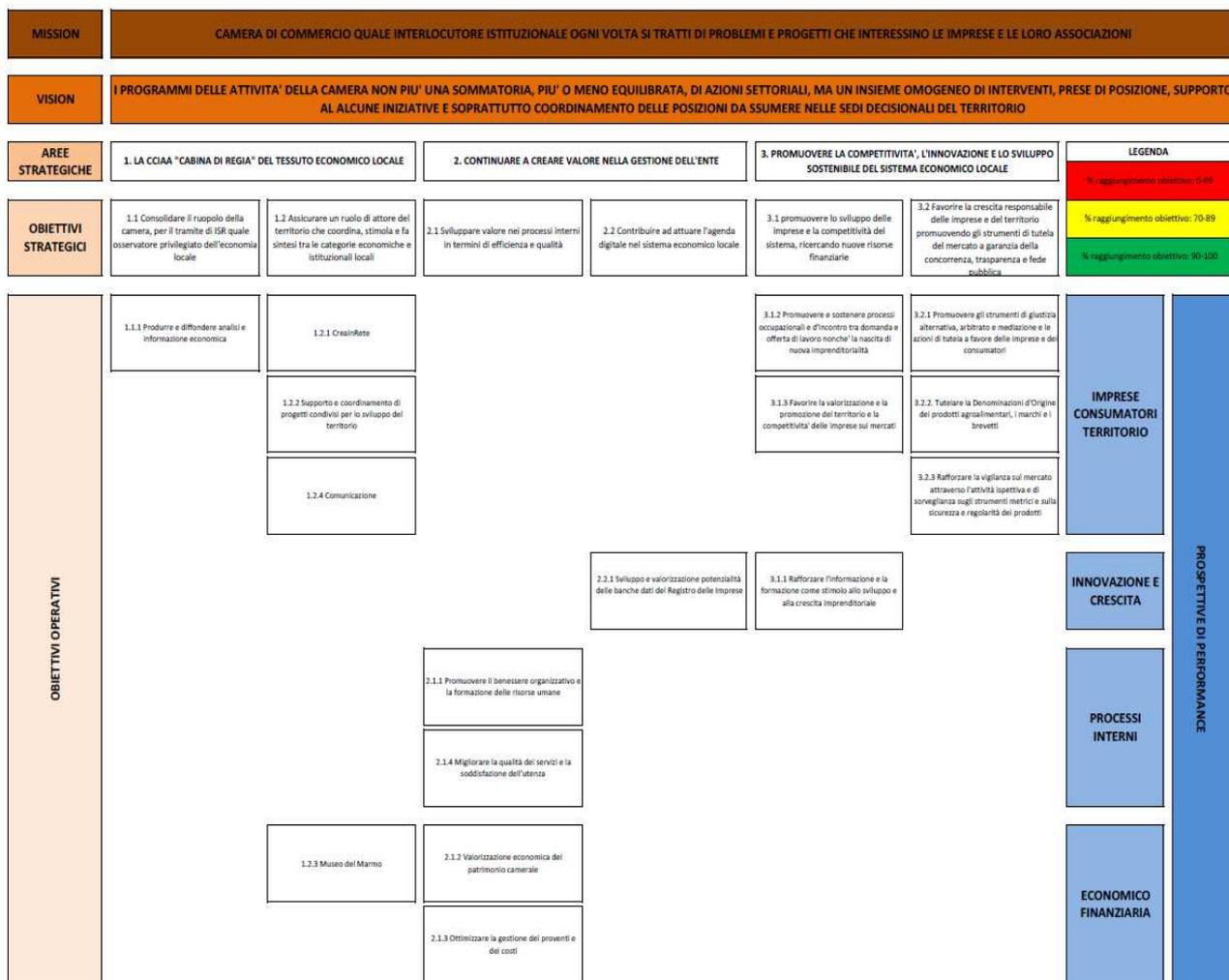
OS 3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

#### 4.1.3 Mappa Strategica

Al fine di raggiungere soluzioni finalizzate al contenimento dei costi, al miglioramento dei servizi ed alla semplificazione degli adempimenti amministrativi, la Camera adotta adeguati approcci e metodologie per una gestione attenta e corretta dei processi, stimolando la crescita di professionalità, interfunzionalità e delle capacità decisionali del personale; in particolare, si è provveduto a descrivere la strategia di azione, in linea con l'approccio metodologico adottato con la BSC, mediante la redazione della Mappa Strategica.

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa-Carrara, di seguito proposta, sintetizza la performance da conseguire per l'anno 2018 mediante la declinazione del Mandato e della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici ed Operativi, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto e classificati in base alle 4 Prospettive di Performance.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la Camera hanno avuto avvio nell'anno 2015 e, pertanto, assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e successivamente nella Relazione Previsionale e Programmatica.



## 4.2 Gli Obiettivi Strategici

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

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

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Di seguito si riporta il Cruscotto con Obiettivi ed indicatori strategici adottato, con il collegamento alle Missioni del "PIRA".

PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI (PIRA) 2018	Budget	Peso	Risultato 2017	Risultato 2018	Target 2018	Target 2019	Target 2020	Misurazione / Programma
<b>OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>	€ 260.000,00	16%						
<b>1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>	€ 240.000,00	6%						
<b>1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica</b>	€ 240.000,00	6%						032/002
Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale					>=80%	>=80%	>=80%	
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>	€ 20.000,00	10%						
<b>1.2.1 CreaInRete</b>	€ 0,00	2,5%						032/002
Condivisione iniziative del CreaInRete con Istituzioni e categorie economiche					>=3	>=3	>=3	
<b>1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio</b>	€ 0,00	2,5%						032/002
Numero iniziative partecipate, attivate e/o coordinate per lo sviluppo del territorio					>=3	>=3	>=3	
<b>1.2.3 Museo del Marmo</b>	€ 10.000,00	2,5%						032/002
Realizzazione interventi di manutenzione e/o riqualificazione del Polo museale stabiliti con il Comune di Carrara					<=31/12/2018	<=31/12/2019	<=31/12/2020	
<b>1.2.4 Comunicazione</b>	€ 10.000,00	2,5%						032/002
Numero di presenze (uscite) su media locali (stampa, TV)					>=10	>=10	>=10	
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>	€ 58.800,00	34%						
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>	€ 58.800,00	28%						
<b>2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>	€ 10.000,00	6%						032/004
Valutazione (giudizio sufficiente o +) ottenuta fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG					>=60%	>=65%	>=70%	
Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)					>=90%	>=90%	>=90%	
<b>2.1.2 Valorizzazione economica del Patrimonio camerale</b>	€ 48.800,00	6%						032/004
Numero di utilizzi sale camerale a pagamento/utilizzi sale camerale					>=20%	>=20%	>=20%	
<b>2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi</b>	€ 0,00	8%						032/004
Riduzione dei costi di funzionamento (esclusi quelli obbligatori al bilancio dello Stato) 2018/2017					<= 3%	<= 3%	<= 3%	
Riscossioni del Diritto Annuale anno 2018 /Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2018					>=60%	>=60%	>=60%	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>	€ 0,00	8%						032/004
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori					>=90%	>=90%	>=90%	
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR					>=85%	>=85%	>=85%	
Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di people satisfaction fra gli utenti camerale					>=85%	>=85%	>=85%	
<b>2.2 Contribuire ad attuare l'Agenda Digitale nel sistema economico locale</b>	€ 0,00	6%						
<b>2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese</b>	€ 0,00	6%						032/004
Incontri formativi per pratiche iscrizione e deposito al Registro Imprese					>=6	>=6	>=6	
<b>OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>	€ 182.300,00	50%						
<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie</b>	€ 112.000,00	25%						
<b>3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale</b>	€ 12.000,00	9%						011/005
Predisposizione del programma formativo per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale entro il mese					febbraio	febbraio	febbraio	
Realizzare numero corsi di formazione					>= 10	>= 10	>= 10	
<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>	€ 0,00	9%						011/005
Realizzazione progetto "Orientamento Lavoro". Numero attività realizzate					>=2	>=2	>=2	
<b>3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati</b>	€ 100.000,00	9%						011/005
Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI					>=80%	>=80%	>=80%	
Realizzazione progetto "PID-Punto Impresa Digitale". Numero attività realizzate					>=3	>=3	>=3	
Realizzazione attività progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del Turismo". Numero attività realizzate					>=3	>=3	>=3	
<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 pubblica</b>	€ 70.300,00	25%						
<b>3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori</b>	€ 63.500,00	9%						012/004
N. conciliazioni concluse nell'anno 2018 (indipendentemente dall'anno di avvio)					>=90	>=100	>=110	
<b>3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti</b>	€ 6.800,00	9%						011/005
Numero di domande depositate di Marchi e Brevetti					>=80	>=80	>=80	
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal numero di non conformità rilevate dal ICQRF					<=1	<=1	<=1	
<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>	€ 0,00	9%						012/004
Numero di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore/assistente					>=500	>=500	>=500	
Numero di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore/assistente					>=350	>=350	>=350	

### 4.3 Il cascading: dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi

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

Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali, definiti in sede di pianificazione strategica, siano declinati a cascata in obiettivi annuali. Il processo propone la formulazione, a partire dal Cruscotto Strategico, di specifici cruscotti nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente (Allegato 1).

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

#### Area Strategica 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale

<b>Obiettivo 1:</b> La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale
<b>Linea Strategica 1.1:</b> Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale
<b>Programma 1.1.1:</b> Produrre e diffondere analisi e informazione economica
<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 2017</li><li>- Rapporto economia intermedio anno 2018 – primo semestre</li><li>- Indagine sul manifatturiero</li><li>- Indagine sull'edilizia</li><li>- Indagine sul commercio</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>• Cultura digitale nelle imprese locali</li><li>• Impatto economico diretto ed indotto del settore lapideo</li><li>• Riordino e servizi al pubblico per la biblioteca camerale</li><li>• Realizzazione di incontri con gli Istituti scolastici</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></ul>
<b>Risorse</b>
€ 240.000,00 di cui Interventi Economici € 240.000                      A consuntivo €
<b>Soggetto responsabile</b>
ISR

Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2017	Risultato 2018	Target 2018	% Realizzazione	Target 2019	Target 2020
Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale			>=80%		>=80%	>=80%
Rilevanza Rapporto Economia sulla stampa locale e nazionale			3 testate			
Presentazione Rapporto Economia intermedio			<=15/12/2018			
N. conferenze stampa organizzate nell'anno			>= 2			
Produzione rapporti /studi/ricerche			>= 5			
Orario apertura al pubblico Biblioteca rispetto all'orario previsto			95%			
N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia			>= 80			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR			>= 85%			
N. complessivo presenze sulla stampa della Camera e di ISRRanche con dati economici - statistici			>= 25			
Presentazione Rapporto Economia			<=31/07/2018			

<b>Obiettivo 1:</b> La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale
<b>Linea Strategica 1.2:</b> Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
<b>Programma 1.2.1:</b> CreaInRete
<b>Azioni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione di progetti operativi rispetto alle idee e alle proposte</li> <li>• Coordinamento delle iniziative da realizzare</li> </ul>
<b>Risultati attesi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuare azioni concrete condivise 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>
€ 0,00
<b>Soggetto responsabile</b>

Segreteria Generale, ISR, Ufficio Promozione						
Indicatori(strategici e operativi)	Risultato 2017	Risultato 2018	Target 2018	% Realizzazione	Target 2019	Target 2020
Condivisione iniziative del CreaInRete con istituzioni e categorie economiche			>=3		>=3	>=3
Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CreInRete			<=31/12/2018			

<b>Obiettivo 1:</b> La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
<b>Linea strategica 1.2:</b> Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
<b>Programma 1.2.2:</b> Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio						
<b>Azioni</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento delle iniziative</li> <li>• Partecipazione ai progetti</li> <li>• Realizzazione di partenariati</li> <li>• Rafforzamento della competitività dei territori</li> <li>• Azioni a supporto dello sviluppo dei territori stessi in termini di marketing territoriale</li> </ul>						
<b>Risultati attesi</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare progetti in partnership con altri Enti pubblici</li> <li>• Rendere attrattive le aree con potenziale di sviluppo</li> <li>• Favorire le imprese del turismo e dell'agroalimentare, rafforzandone le reti</li> <li>• Reperire risorse da soggetti terzi</li> </ul>						
<b>Risorse</b>						
€ 0,00						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Segreteria Generale, Ufficio Promozione						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2017	Risultato 2018	Target 2018	% Realizzazione	Target 2019	Target 2020
Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio			>=3		>=3	>=3
Realizzazione di iniziative nell'ambito dei progetti attivati e coordinati che coinvolgono tutto il territorio provinciale			>=1			

<b>Obiettivo 1:</b> La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
<b>Linea strategica 1.2:</b> Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
<b>Programma 1.2.3:</b> Museo del Marmo						

<b>Azioni</b>						
• Accordo di Programma con il Comune di Carrara						
<b>Risultati attesi</b>						
• Riqualificare il Museo del Marmo ad essere il punto di partenza per la visita alle cave • Ridare alla città di Carrara la giusta centralità turistica nell'ambito del marmo						
<b>Risorse</b>						
€ 10.000,00 di cui Interventi Economici € 10.000,00 A consuntivo €						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Segreteria Generale, Ufficio Provveditorato, Ufficio Promozione						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
Realizzazione intervento di manutenzione e/o riqualificazione del polo museale con il Comune di Carrara			<=31/12/2018		<=31/12/2019	<=31/12/2020
Presentazione Progetto riqualificazione Musei cittadini con il Comune di Carrara			<=30/09/2018			

<b>OBIETTIVO 1:</b> La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
<b>Linea strategica 1.2:</b> Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
<b>Programma 1.2.4:</b> Comunicazione						
<b>Azioni</b>						
• Implementazione continua del sito internet camerale • Consolidamento della newsletter dell'Ente • Utilizzo della stampa e delle TV locali • Aggiornamento del profilo FaceBook della Camera • Utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (streaming, dirette on-line. ecc..) e di nuove piattaforme tecnologiche						
<b>Risultati attesi</b>						
• Garantire la più ampia diffusione del profilo istituzionale della Camera e delle attività realizzate • Consolidare il ruolo della Camera sul territorio anche tramite la corretta conoscenza delle iniziative programmate • Sviluppare nuove forme di comunicazione e raggiungere un maggior numero di utenti						
<b>Risorse</b>						
€ 10.000,00 di cui Interventi Economici € 10.000,00 A consuntivo						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Segreteria Generale, ISR						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
N. presenze (uscite) sui media locali (stampa, TV)			>= 10		>= 10	>= 10
N. "Persone a cui piace" pagine profilo FaceBook camerale			>=1.000			

N. newsletter inviate			>=12			
N. membri Gruppo FaceBook "Terre Apuane e della Lunigiana"			>=5.500			

## Area Strategica 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente

<b>Obiettivo 2:</b> Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
<b>Linea Strategica 2.1:</b> Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
<b>Programma 2.1.1:</b> Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane						
<b>Azioni</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsione ed attuazione di un programma di formazione del personale della Camera</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>						
€ 10.000,00 di cui Costi Funzionamento € 10.000,00      A consuntivo €						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Segreteria Generale						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
Partecipazione personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)			>= 90%		>= 90%	>= 90%
Valutazione (giudizio: sufficiente o + ) ottenuta nell' indagine di People Satisfaction fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG			>= 60%		>= 65%	>= 70%
Realizzazione incontri periodici del SG con tutto il personale			>= 4			
N. suggerimenti inseriti nell'anno sul Forum del Benessere dei dipendenti camerali oggetto di valutazione da parte del CUG			>= 5			

<b>Obiettivo 2:</b> Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
<b>Linea Strategica 2.1:</b> Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
<b>Programma 2.1.2:</b> Valorizzazione economica del Patrimonio camerale						

<b>Azioni</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventi di rimessa in pristino e di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'edificio e degli impianti qualora necessari</li> <li>• Vendita/Affitto Immobile ex Commercianti</li> <li>• Rinnovo graduale delle attrezzature</li> <li>• Messa reddito immobile ex Pretura (ISR)</li> </ul>						
<b>Risultati attesi</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento offerta congressuale espositiva presso la Sede camerale</li> <li>• Miglioramento dei tempi lavorativi mediante utilizzo di attrezzature più moderne ed in grado di colloquiare al meglio con i più recenti software applicativi</li> <li>• Conseguimento significativi contributi all'economicità dell'Ente</li> </ul>						
<b>Risorse</b>						
€ 48.800,00 di cui Investimenti € 48.800,00 A consuntivo €						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Segreteria Generale, Ufficio Servizi Informativi, Ufficio Provveditorato						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
Numero di utilizzo delle sale camerali a pagamento/Numero di utilizzo delle sale camerali			>=20%		>=20%	>=20%
N. di utilizzi delle Sale camerali (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno			>=100			
Predisposizione proposta per rinnovo/dismissione di beni/attrezzature informatiche dell'Ente ed utilizzo sale/spazi degli immobili			<=28/02/2018			

<b>Obiettivo 2:</b> Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
<b>Linea Strategica 2.1:</b> Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
<b>Programma 2.1.3:</b> Ottimizzare la gestione dell'Ente						
<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 degli investimenti e dei costi di funzionamento dell'Ente</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> <li>• Risparmio sui costi di funzionamento dell'Ente</li> </ul>						
<b>Risorse</b>						
€ 0,00						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Ufficio Diritto Annuale, Ufficio Ragioneria						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>

Riduzione dei costi di funzionamento (esclusi quelli obbligatori al bilancio dello Stato) 2018/2017			<=3%		<=3%	<=3%
Riscossione del Diritto Annuale anno 2018/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2018			>60%		>60%	>60%
Realizzazione attività di sollecito al pagamento del Diritto Annuale verso Associazioni di categoria, Ordini professionali, imprese			<=30/06/2018			
Emissione Ruolo Diritto Annuale			<=31/10/2018			
Grado di rispetto dello standard di pagamento delle fatture entro 30 gg			>=85%			
Monitoraggio annuale rapporti economici di maggior valore (>€10.000)			>=85%			

<b>Obiettivo 2:</b> Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
<b>Linea Strategica 2.1:</b> Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
<b>Programma 2.1.4:</b> Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza						
<b>Azioni</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento degli standard di qualità prefissati nella Carta dei Servizi</li> <li>• Analisi della valutazione</li> <li>• Monitoraggio sul grado di soddisfazione dell'utenza</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 definito a livello nazionale (KRONOS) 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>						
Segreteria Generale, Uffici camerati						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</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			>=90%		>=90%	>=90%
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR			>=85%		>=85%	>=85%
Grado di soddisfazione sui servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerati			>=85%		>=85%	>=85%

N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione			3			
Aggiornamento della Carta dei Servizi			<=31/03/2018			
Organizzazione Giornata della Trasparenza e dell'Integrità			<=30/11/2018			
Realizzazione Regolamento accesso civico			<=30/06/2018			

<b>Obiettivo 2:</b> Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
<b>Linea strategica 2.2:</b> Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale						
<b>Programma 2.2.1:</b> Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del registro delle Imprese						
<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 per 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, eventualmente interoperabili con il portale "impresa in un giorno" gestito da Infocamere</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> </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>						
€ 0,00						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Ufficio Registro Imprese, ISR						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
Incontri formativi per pratiche iscrizione e deposito al Registro Imprese			>=6		>=6	>=6
Ricostruzione Database "Imprese Culturali Ricreative"			<=31/10/2018			
Reti Digitali: verifica imprese per integrazione filiera			<=31/10/2018			

Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction rilevata sugli incontri organizzati dal Registro Imprese			>=85%			
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	-------	--	--	--

**Area Strategica 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale**

<b>Obiettivo 3:</b> Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
<b>Linea Strategica 3.1:</b> Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
<b>Programma 3.1.1:</b> Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale						
<b>Azioni</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione di percorsi formativi abilitanti all'esercizio delle attività economiche e professionali.</li> <li>• Organizzazione seminari.</li> <li>• Organizzazione di percorsi formativi per l'imprenditoria giovanile, 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>						
€ 12.000,00 di cui Interventi Economici € 12.000,00 A consuntivo €						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Ufficio Promozione						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
Predisposizione del Programma Formativo per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale entro il mese di febbraio			<=28/02/2018		<=febbraio	<=febbraio
Realizzazione numero corsi di formazione			>=10		>=10	>=10
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative			>= 85%			
Organizzazione incontri CIF - Comitato Imprenditoria Femminile			>=1			

<b>Obiettivo 3:</b> Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
<b>Linea Strategica 3.1:</b> Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
<b>Programma 3.1.2:</b> Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità						
<b>Azioni</b>						

- Consolidamento delle attività sull'alternanza scuola lavoro rafforzando la rete presente sul territorio e promuovendo iniziative in materia;
- Rafforzamento dello Sportello Nuove Imprese anche tramite campagne informative mirate;
- Organizzazione e realizzazione di corsi finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego;
- Partecipazione all'iniziativa Unioncamere "Progetto Orientamento e Lavoro"

#### Risultati attesi

- Stimolare la nascita e la crescita di nuove imprese nonché l'occupazione provinciale
- Maggiore coinvolgimento di Istituti Scolastici, Associazioni datoriali, imprese ed Istituzioni nell'organizzazione dei percorsi in alternanza scuola lavoro
- Incremento del numero degli utenti dello SNI
- Consolidamento del livello di presenze ai corsi di formazione organizzati per la promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego
- Consolidamento dei rapporti fra Camera ed Ordini professionali per lo sviluppo di servizi specialistici a favore dell'imprenditorialità e dell'occupazione

#### Risorse

€ 0,00

#### Soggetto responsabile

Ufficio Promozione

Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Realizzazione Progetto Orientamento al Lavoro. Numero attività realizzate			>=2		>=2	>=2
N. fruitori del Servizio Nuove Imprese/Start Up/Reti di Impresa/Finanziamenti/Sportello Ascolto			>=50			
Partecipazione diretta ai Progetti di Alternanza Scuola Lavoro tramite la presenza in Camera di studenti (n. di studenti ospitati)			>= 8			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sul Servizio Nuove Imprese/Start Up/Reti di Impresa/Finanziamenti/Sportello Ascolto			>=85%			

**Obiettivo 3:** Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale

**Linea Strategica 3.1:** Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

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

#### Azioni

- 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
- Predisposizione e gestione di bandi per interventi ad imprese, Associazioni ed operatori economici locali
- Gestione dello sportello Internazionalizzazione/WordPass camerale in sinergia con Unioncamere
- Partecipazione alle iniziative Unioncamere "Progetto Turismo e Cultura" e "Progetto PID"

#### Risultati attesi

- Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera e coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerale
- Maggiore sinergia con ICE, Regione Toscana e sistema camerale; nella realizzazione delle iniziative promozionali;
- Consolidamento del numero delle imprese beneficiarie dei contributi camerale
- Incremento della diffusione territoriale dei servizi di formazione, informazione ed accompagnamento sui mercati esteri

<b>Risorse</b>						
€ 100.000,00 di cui Interventi Economici € 100.000,00			A consuntivo €			
<b>Soggetto responsabile</b>						
Ufficio Promozione						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Risultato 2018</b>	<b>Target 2018</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2019</b>	<b>Target 2020</b>
Realizzazione Progetto "PID-Punto Impresa Digitale". Numero attività realizzate			>=3		>=3	>=3
Realizzazione Progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo". Numero attività realizzate			>=3		>=3	>=3
Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI			>=80%			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction rilevato sulle iniziative del programma promozionale realizzate			>=85%			

<b>Obiettivo 3:</b> Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale
<b>Linea Strategica 3.2:</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>Programma 3.2.1:</b> Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovra indebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori
<b>Azioni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promuovere l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa</li> <li>• Promuovere l'utilizzo dell'"Organismo di composizione delle crisi da sovra indebitamento"</li> <li>• Miglioramento del processo sanzionatorio in termini di riscossione</li> <li>• Attività inerenti la partecipazione alla settimana nazionale dei servizi di conciliazione secondo le linee guida fornite da Unioncamere</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 della mediazione elevando la professionalizzazione dei mediatori che prestano il loro servizio presso lo Sportello di Conciliazione della Camera di Commercio</li> <li>• Sviluppo di una maggiore conoscenza della normativa riguardante la composizione della crisi da sovra indebitamento delle Camere di Commercio attraverso la realizzazione di appositi eventi (corsi di formazione rivolti agli addetti dell'ufficio camerale, ai gestori della crisi, seminari rivolti ai professionisti, alle associazioni di categoria e dei consumatori, agli utenti interessati)</li> <li>• Sviluppare forme di collaborazione sinergica sul tema delle "crisi da sovra indebitamento" con gli Ordini professionali degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della provincia</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> </ul>
<b>Risorse</b>
€ 63.500,00 di cui Interventi Economici € 63.500,00
A consuntivo €
<b>Soggetto responsabile</b>

Ufficio Sanzioni e Regolazioni del Mercato						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2017	Risultato 2018	Target 2018	% Realizzazione	Target 2019	Target 2020
N. conciliazioni concluse nell'anno 2018 (indipendentemente dall'anno di avvio)			>=90		>=100	>=110
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction in materia di mediazione			>= 85%			
Realizzazione evento "Settimana della Conciliazione/Mediazione" secondo le linee guida predisposte da Unioncamere Nazionale			<=30/11/2018			
Emissione ruolo esattoriale contenete le ordinanze inevase emesse nell'anno 2016			2			
Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti			300			

<b>Obiettivo 3:</b> Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
<b>Linea Strategica 3.2:</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>Programma 3.2.2:</b> Tutelare le Denominazione di Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi ed i brevetti						
<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>						
€ 6.800,00 di cui Interventi Economici € 6.800,00 A consuntivo €						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Ufficio Promozione						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2017	Risultato 2018	Target 2018	% Realizzazione	Target 2019	Target 2020
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n° di non conformità sollevate dall'ICQRF			< =1		< =1	< =1
N.ro di domande depositate marchi e brevetti			>=80		>=80	>=80
N.ro di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale			300			

Evasione richieste di prelievo per certificazione DOC e IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile secondo la nuova programmazione			90%			
Aggiornamento dati ISTAT (indice del costo della vita) su sito entro 5gg dalla pubblicazione			100%			

<b>Obiettivo 3:</b> Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
<b>Linea Strategica 3.2:</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>Programma 3.2.3:</b> Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti						
<b>Azioni</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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 .</li> <li>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.</li> <li>Ottimizzare la programmazione ed effettuazione delle verifiche in modo da gestire dette attività in maniera congiunta per località di svolgimento.</li> </ul>						
<b>Risultati attesi</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento della consapevolezza da parte della collettività sui danni provocati dalla contraffazione e dall'irregolarità dei prodotti nel sistema economico provinciale;</li> <li>Maggiore correttezza sul mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza anche in collaborazione con gli attori del sistema;</li> <li>Sviluppo attività di vigilanza sui prodotti;</li> <li>Ottimizzazione dei tempi di risposta agli utenti e al tempo stesso garantire la maggiore efficienza di svolgimento;</li> </ul>						
<b>Risorse</b>						
€ 0,00						
<b>Soggetto responsabile</b>						
Ufficio Metrico						
<b>Indicatori (strategici e operativi)</b>	<b>Risultato 2016</b>	<b>Risultato 2017</b>	<b>Target 2017</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Target 2018</b>	<b>Target 2019</b>
n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore /assistente			500		500	500
n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore /assistente			350		350	350
n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza			12			
n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo			20			
n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo			15			
n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto			20			
n. rivenditori prodotti elettrici (bassa tensione) e generici			3			
n. rivenditori giocattoli, tessile e calzature			9			

## 5. La performance individuale

Valutare la performance individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della Camera di Commercio.

La performance individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze intese come l'insieme delle conoscenze/capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, nonché dei propri comportamenti professionali ed organizzativi. La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa; il Cruscotto Strategico costituisce, infatti, lo strumento dal quale si possono dipanare obiettivi, comunque sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente, riferiti ad ogni livello organizzativo (dirigenza, unità operativa, singolo collaboratore) ed indicativi del contributo che ogni componente dell'organizzazione può dare, con la propria specifica attività, al raggiungimento del risultato finale. Particolare importanza ricopre il processo di valutazione della performance individuale dei Dirigenti, che ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale contenente sia obiettivi strategici della Camera che particolari iniziative strategiche da attuare; sul conseguimento dei target fissati è verificato il livello di raggiungimento dei risultati ottenuti dalla dirigenza.

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

A seguire gli Obiettivi per l'anno 2018 attribuiti dalla Giunta camerale all'unico Dirigente in carica al 1 gennaio 2017, il Segretario Generale Dott. Enrico Ciabatti.

### **OBIETTIVO 1) LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE – Peso 30%**

#### **Programma 1.1.1: Produrre e diffondere analisi e informazione economica**

**Indicatore 1:** realizzazione programma delle attività di ISR proposto dalla Giunta camerale.

Target: elaborazione report conclusivo con indicazione dello stato di realizzazione del programma, pari al 100%;

#### **Programma 1.2.1: CreaInRete**

**Indicatore 2:** coordinamento di attività e iniziative previste nell'ambito del programma "CreaInRete". Condivisione iniziative con istituzioni e categorie economiche.

Target: almeno n. 3;

#### **Programma 1.2.2: Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio**

**Indicatore 3:** Condivisione iniziative da realizzare con istituzioni e categorie economiche.

Target: almeno n. 2 entro 31 dicembre 2018;

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

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

**Indicatore 1:** Monitoraggio dei livelli di servizio.

Target: rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi per almeno 85%;

**Indicatore 2:** Garantire miglioramento del benessere organizzativo.

Target: individuare azioni migliorative da porre in essere, almeno 2;

**Indicatore 3:** Partecipazione del personale camerale alla formazione proposta.

Target: 90%;

**Indicatore 4:** Anticorruzione - Monitoraggio quadrimestrale tempi di conclusione dei procedimenti.

Target: n. 3;

**Indicatore 5:** Anticorruzione - Aggiornamento del sito internet - sezione trasparenza - per le parti da modificare nell'arco dell'anno.

Target: verifiche quadrimestrali;

**Indicatore 6:** Incontri con il personale di gruppo o singoli (plurimi).

Target: almeno n. 5;

#### **Programma 2.1.3: Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi**

**Indicatore 7:** Riduzione/mantenimento degli oneri di funzionamento (\*esclusi tasse, imposte, quote associative e versamenti spending review) rispetto all'anno 2017.

Target: oneri funzionamento (\*) 2018 <= oneri funzionamento (\*) 2017;

**Indicatore 8:** Percentuale di incasso del diritto annuale (ex PARETO > Efficacia).

Target: valore % superiore a quello dell'anno 2018;

**Programma 2.1.4: Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza**

**Indicatore 9:** Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato sulle iniziative della Camera e dell'ISR.

Target: >= 85%;

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

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

**Indicatore 1:** realizzazione del programma approvato dal Consiglio/Giunta entro il 31/12/2018.

Target >= 90% numero iniziative realizzate;

**Indicatore 2:** Grado di utilizzo del budget stanziato per interventi economici dal Consiglio (ex PARETO > Efficacia).

Target: almeno il 75%;

**Indicatore 3:** Tempo medio di pagamento delle fatture (ex PARETO > Qualità).

Target: < 25 gg;

**Indicatore 4:** monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal Programma 3.1.3 della Relazione Previsionale e Programmatica 2018.

Target: elaborazione report conclusivo.

## **6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della Performance**

### **7.**

#### **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 si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora opportuno, attori esterni all'Ente.

Il processo viene descritto in modo ampio ed organico dal "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" adottato dalla Camera e pubblicato sul sito web della stessa. In tale documento, infatti, il Piano della Performance si colloca in maniera organica all'interno del Ciclo di Gestione della Performance e della Programmazione Economico Finanziaria, che evidenzia fasi, attività, soggetti e tempistica ad esso relativi.

Di seguito, così come contemplato dalla Delibera CIVIT n. 112/2010, si propone una sintesi del processo di redazione del Piano della Performance in termini di attività, tempi ed attori coinvolti.



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

### PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

### PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

### REDAZIONE DEL PIANO

ATTIVITÀ		TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione della struttura del documento	Dic	S.G. Controllo di Gestione
2.	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov – Dic	Controllo di Gestione
3.	Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. , Controllo di Gestione
4.	Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G., Controllo di Gestione
5.	Approvazione del Piano della Performance	Gen	Giunta
6.	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen - Feb	S.G., Controllo di Gestione
7	Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	Comunicazione, Controllo di gestione
8	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, si è provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione economica dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle aree strategiche e linee strategiche, al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse messe direttamente a disposizione per lo sviluppo della performance.

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

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

Il Budget rappresenta, pertanto, quel documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai Dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per poterli realizzare. Le modalità di impiego delle risorse ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati costituisce l'informazione principale per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica della premialità. Al riguardo, si propone nell'Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola Area Strategica e per Obiettivo Strategico, con il collegamento ai programmi operativi di cui alla RPP 2018.

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

### 6.3 Check-up e piano di miglioramento

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

In tal senso, il modello di Check-up:

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

OGGETTO	PIANO DI MIGLIORAMENTO
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messa a regime del sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance</li> </ul>
Pianificazione strategica Pluriennale	<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</li> <li>• Prosecuzione nell'implementazione delle tecniche di misurazione dell'Outcome</li> <li>• Estensione delle metodologie di coinvolgimento degli stakeholder</li> </ul>
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progressivo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative</li> <li>• Ulteriore estensione della strumentazione di Project Management</li> <li>• Estensione del monitoraggio dei processi</li> </ul>
Misurazione e valutazione Performance	<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>
Valutazione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale a seguito di normativa</li> </ul>
Rendicontazione	<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>

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

Le amministrazioni pubbliche, e quindi anche le Camere di Commercio, devono procedere, come da indicazioni ANAC/CIVIT (delibera 6/2013), alla costruzione di un ciclo delle performance integrato, che comprenda gli ambiti relativi a:

1. performance;
2. standard di qualità dei servizi;
3. trasparenza ed integrità;
4. piano di interventi in tema di misurazione e contrasto alla corruzione.

È dunque necessario un coordinamento tra il P.T.P.C.T. (Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza) e gli strumenti già vigenti per il controllo presenti nell'amministrazione, nonché di quelli individuati dal d.lgs. n. 150 del 2009, ossia:

- il Piano e la Relazione sulla performance (art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009);
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009).

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero, pertanto, procedere ad inserire negli strumenti del ciclo della performance, quali obiettivi/indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del P.T.P.C.T., con particolare riferimento a:

1. attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione, nonché la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lett. b), d.lgs. n. 150 del 2009);
2. sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (art. 8, c.1, let. e), d.lgs. n. 150 del 2009), al fine di stabilire quale miglioramento in termini di accountability riceve il rapporto con i cittadini l'attuazione delle misure di prevenzione.

A seguire alcuni indicatori strategici/operativi contenuti nel presente Piano della Performance che trovano riscontro anche nel P.T.P.C.T. della Camera.

- Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori – Linea Programmatica 2.1.4
- Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR – Linea Programmatica 2.1.4
- Grado di soddisfazione sui servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di *people satisfaction* fra gli utenti camerali – Linea Programmatica 2.1.4
- N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione – Linea Programmatica 2.1.4
- Partecipazione personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti) – Linea Programmatica 2.1.1
- Grado di rispetto dello standard di pagamento delle fatture entro 30 gg – Linea Programmatica 2.1.3
- Monitoraggio quadrimestrale tempi dei procedimenti – Linea Programmatica 2.1.4 (Indicatore del SG)
- Monitoraggio annuale rapporti economici di maggior valore (> 10.000 €) – Linea Programmatica 2.1.3
- Giornata della Trasparenza e dell'Integrità entro il 30.11.2018;
- Disciplina accesso civico entro il 30.06.2018.

## Allegato 1

### Cruscotto Direzionale

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper D	Ob. Indiv I	Obiettivo	Indicatori	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
SG	1.1.1				La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale	1) Realizzazione programma delle attività di ISR proposto dalla Giunta Camerale	Elaborazione report conclusivo con indicazione dello stato di realizzazione del programma, pari al 100 % (Indicare % di realizzazione)				.	0%	100%	NO	0%	SG					
SG	1.2.1					2) Coordinamento di attività ed iniziative previste nell'ambito del programma "CreAlN Rete". Condivisione iniziative con istituzioni e categorie economiche	Almeno 3				.	0	3	NO	0%	SG					
SG	1.2.2					3) Condivisione iniziative da realizzare con istituzioni e categorie economiche	Almeno 2 entro 31.12.2018				.	0	2	NO	0%	SG					
SG	2.1.1				Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente	1) Monitoraggio dei livelli di servizio	Rispetto degli standard previsti dalla carta dei servizi per almeno 85%				.	0%	85%	NO	0%	SG					
SG						2) Garantire miglioramento del benessere organizzativo	Individuare azioni migliorative da porre in essere, almeno 2				.	0	2	NO	0%	SG					
SG						3) Partecipazione del personale camerale alla formazione proposta	Target 90%					.	0%	90%	NO	0%	SG				
SG						4) Anticorruzione - Monitoraggio quadrimestrale tempi dei procedimenti: n. 3	Anticorruzione - Monitoraggio quadrimestrale tempi dei procedimenti: n. 3					.	0	3	NO	0%	SG				
SG						5) Anticorruzione - Aggiornamento del sito Internet - Sezione Trasparenza per le parti da modificare nell'arco dell'anno	Verifiche quadrimestrali					.	0	3	NO	0%	SG				
SG						6) Incontri con il personale di gruppo o singoli (plurimi)	Almeno 5					.	0	5	NO	0%	SG				
SG	2.1.3				7) Riduzione/mantenimento degli oneri di funzionamento (esclusi tasse, imposte, quote associative e versamenti spending review) rispetto all'anno 2017	Oneri di funzionamento 2018				.	0%	% rispetto al 2017	NO	0%	SG						
SG						Oneri di funzionamento 2017				.	0%	% rispetto al 2017	NO	0%	SG						
SG	2.1.4				8) Percentuale di incasso del diritto annuale (ex PARETO > Efficacia). Valore % superiore a quello dell'anno 2018	Diritto annuale incassato 2018				.	0%	% rispetto al 2017	NO	0%	SG						
SG						Diritto annuale incassato 2017				.	0%	% rispetto al 2017	NO	0%	SG						
SG	2.1.4				9) Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato sulle iniziative della Camera e dell'ISR	Target 85%				.	0%	85%	NO	0%	SG						
SG	3.1.3				Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale	1) Realizzazione del programma approvato dal Consiglio / Giunta entro il 31.12.2018. Target >= 90% delle iniziative realizzate	n. iniziative realizzate				0	0%	90%	NO	0%	SG					
SG						2) Grado di utilizzo del budget stanziato per interventi economici dal Consiglio/Giunta entro il 31.12.2018 (ex PARETO > Efficacia). Target: almeno il 75%	Budget utilizzato				.	0%	75%	NO	0%	SG					
SG							Budget stanziato				.	0	24	NO	0%	SG					
SG						3) Tempo medio di pagamento delle fatture (es PARETO > Qualità).	Elaborazione report conclusivo					.	0	1	NO	0%	SG				
SG					4) Monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal Programma 3.1.3 della Relazione Previsionale e Programmatica 2018	Elaborazione report conclusivo				.	0	1	NO	0%	SG						

**Ufficio Segreteria Generale, Protocollo, Comunicazione e Risorse Umane**

Ufficio	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SINO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr
AAGG Ris.Umane	1.2.4	S			Comunicazione	N. presenze (uscite) sui media locali (stampa, TV)	N. presenze (uscite) sui media locali (stampa, TV)				.	0	10	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.1	S			Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Partecipazione personale alle attività formative proposte (partecipanti / dipendenti)	n. partecipanti n. dipendenti				0 0	0%	90%	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.1	S			Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Valutazione (giudizio: sufficiente o +) ottenuta nell'indagine di People Satisfaction fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG	numero questionari con valutazione almeno positiva (sufficiente o +) numero questionari totali				.	0%	60%	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.2	S			Valorizzazione economica del patrimonio camerale	Numero di utilizzi sale camerale a pagamento / utilizzi sale camerali	N. volte di utilizzo sale a pagamento N. volte utilizzo sale				0 0	0%	20%	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali				0 0	0%	90%	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	1.2.4		O		Comunicazione	N. "Persone a cui piace" pagine profilo Facebook camerale	N. "Persone a cui piace" pagine profilo Facebook camerale				.	0	1000	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	1.2.4		O		Comunicazione	Numero newsletter inviate	Numero newsletter inviate				.	0	12	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.1		O		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Realizzazione incontri periodici del S.G. con tutto il personale	Realizzazione incontri periodici del S.G. con tutto il personale				.	0	4	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.1		O		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	N. suggerimenti inseriti nell'anno sul Forum del Benessere dei dipendenti camerali oggetto di valutazione da parte del CUG	N. suggerimenti inseriti nell'anno sul Forum del Benessere dei dipendenti camerali oggetto di valutazione da parte del CUG				.	0	5	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.2		O		Valorizzazione economica del patrimonio camerale	N. di volte di utilizzo delle Sale camerali (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno	N. di volte di utilizzo delle Sale camerali (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno				.	0	100	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione				.	0	3	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Aggiornamento della Carta dei Servizi	Aggiornamento della Carta dei Servizi				.	00/01/1900	31/03/2018	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Organizzazione Giornata della Trasparenza e dell'Integrità	Organizzazione Giornata della Trasparenza e dell'Integrità				.	00/01/1900	30/11/2018	NO	0%					
AAGG Ris.Umane	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Realizzazione Regolamento accesso civico	Realizzazione Regolamento accesso civico				.	00/01/1900	30/06/2018	NO	0%					

### Ufficio Registro Imprese, Artigianato, Estero, ex Ruoli, Firma Digitale, Ambiente

Uff.	Programma	Ob. Strats	Ob. Opero	Ob. Indiv I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
RI	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti				0	0%	90%	NO	0%						
							numero indicatori carta dei servizi totali				0										
RI	2.2.1	S			Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Incontri formativi per pratiche iscrizione e deposito al Registro Imprese	Incontri formativi per pratiche iscrizione e deposito al Registro Imprese					0	6	NO	0%						
RI	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione					0	3	NO	0%						
RI	2.2.1		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction rilevata sugli incontri organizzati dal Registro Imprese	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute					0%	85%	NO	0%						

### Ufficio sistemi informatici e supporto tecnologico

Uff.	Programma	Ob. Strats	Ob. Opero	Ob. Indiv I	Obiettivo	Indicatori	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Serv. Informatici	2.1.2		O		Valorizzazione economica del patrimonio camerale	Predisposizione proposta per rinnovo/dismissione di bene/attrezzature informatiche dell'Ente ed utilizzo sale/spazi degli immobili	Predisposizione proposta per rinnovo/dismissione di bene/attrezzature informatiche dell'Ente ed utilizzo sale/spazi degli					00/01/1900	28/02/2018	NO	0%						
Serv. Informatici	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione					0	3	NO	0%						

### Ufficio Ragioneria

Uff.	Programma	Ob. Strats	Ob. Opero	Ob. Indiv I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Rag	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione					0	3	NO	0%						

**Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, Neoprenditoria giovanile e femminile, Protesti, Agricoltura e Brevetti**

Uff.	Programma	Ob. Stratis	Ob. Oper.	Ob. Ind.	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANN	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SIND	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Prom Form Prot Agr	1.2.2	S			Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio	Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio	Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio				.	0	3	NO	0%						
Prom Form Prot Agr Brev	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali				0 0	0%	90%	NO							
Prom Form Prot Agr	3.1.1	S			Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Predisposizione del Programma Formativo per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale entro il mese di febbraio	Predisposizione del Programma Formativo per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale entro il mese di febbraio				.		28/02/2018	NO	0%						
Prom Form Prot Agr	3.1.1	S			Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Realizzazione numero corsi di formazione	Realizzazione numero corsi di formazione				.	0	10	NO	0%						
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.2	S			Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	Realizzazione Progetto Orientamento al Lavoro. Numero attività realizzate	Realizzazione Progetto Orientamento al Lavoro. Numero attività realizzate				.	0	2	NO	0%						
Prom Form Prot Agr	3.1.3	S			Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	Realizzazione Progetto "PID - Punto Impresa Digitale". Numero attività realizzate	Realizzazione Progetto "PID - Punto Impresa Digitale". Numero attività realizzate				.	0	3	NO	0%						
Prom Form Prot Agr	3.1.3	S			Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	Realizzazione Progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo". Numero attività realizzate	Realizzazione Progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo". Numero attività realizzate				.	0	3	NO	0%						
Prom Form Prot Agr	3.2.2	S			Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Affidabilità degli organismi di controllo misurata dal n. di non conformità sollevate dall'ICQRF	Affidabilità degli organismi di controllo misurata dal n. di non conformità sollevate dall'ICQRF (<=1)				.	0	1	NO	100%						
Prom Form Prot Agr	3.2.2	S			Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	N.ro di domande depositate marchi e brevetti	N.ro di domande depositate marchi e brevetti				.	0	80	NO	0%						
Prom Form Prot Agr	1.2.2		0		Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio	Realizzazione di iniziative nell'ambito dei progetti attivati e coordinati che coinvolgono tutto il territorio provinciale	Realizzazione di iniziative nell'ambito dei progetti attivati e coordinati che coinvolgono tutto il territorio provinciale				.	0	1	NO	0%						
Prom Form Prot Agr Brev	2.1.4		0		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione				.	0	3	NO	0%						

segue a pagina successiva

Prom Form Prot Agr Brev	3.1.1		0	Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute					0%	85%	NO	0%				
						Valutazioni ricevute												
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.1		0	Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Organizzazione incontri CIF - Comitato Imprenditoria Femminile	Organizzazione incontri CIF - Comitato Imprenditoria Femminile					0	1	NO	0%				
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.2		0	Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonche' la nascita di nuova imprenditorialita'	Numero di fruitori del Servizio Nuove Imprese / Start Up / Reti di impresa / Finanziamenti / Sportello Ascolto	Numero di fruitori del Servizio Nuove Imprese / Start Up / Reti di impresa / Finanziamenti / Sportello Ascolto					0	50	NO	0%				
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.2		0	Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonche' la nascita di nuova imprenditorialita'	Partecipazione diretta ai Progetti di Alternanza Scuola Lavoro tramite la presenza in Camera di studenti (n. studenti ospitati)	Partecipazione diretta ai Progetti di Alternanza Scuola Lavoro tramite la presenza in Camera di studenti (n. studenti ospitati)					0	8	NO	0%				
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.2		0	Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonche' la nascita di nuova imprenditorialita'	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sul Servizio Nuove Imprese / Start UP / Reti di Imprese / Finanziamenti / Sportello Ascolto	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute					0%	85%	NO	0%				
						Valutazioni ricevute												
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.3		0	Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitivita' delle imprese sui mercati	Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI	Iniziative realizzate relative al Programma Promozionale delle PMI					0%	80%	NO	0%				
						Iniziative realizzate totali												
Prom Form Prot Agr Brev	3.1.3		0	Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitivita' delle imprese sui mercati	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction rilevato sulle iniziative del programma promozionale realizzate	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute					0%	85%	NO	0%				
						Valutazioni ricevute												
Prom Form Prot Agr Brev	3.2.2		0	Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Numero di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale	Numero di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale					0	300	NO	0%				
Prom Form Prot Agr Brev	3.2.2		0	Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Evasione richieste di prelievo per certificazione DDC e IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile secondo la nuova programmazione	Richieste di prelievo certificazione DCCG e IGT evase entro 7 gg.				0	0%	90%	NO	0%				
						Richieste di prelievo certificazione DCCG e IGT pervenute				0								
Prom Form Prot Agr Brev	3.2.2		0	Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Aggiornamento dati ISTAT (indice costo della vita) sul sito entro 5 gg dalla pubblicazione	Aggiornamento dati Istat sul sito entro 5 gg. dalla pubblicazione				0	0%	100%	NO	0%				
						Aggiornamento dati Istat pubblicati				0								

**Ufficio Sanzioni e Regolazione del Mercato**

Uff.	Programma	Ob. Strat. S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quad r	Dati II Quad r	Dati III Quad r	TOT / MEDIA ANN	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quad	Allegati II Quad	Allegati III Quad	
Sanz. Reg. Mercato	2.14	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti					0%	90%	NO	0%						
							numero indicatori carta dei servizi totali														
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1	S			Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	N. conciliazioni concluse nell'anno 2018 (indipendentemente dall'anno di avvio)	N. conciliazioni concluse nell'anno 2018 (indipendentemente dall'anno di avvio)					0	90	NO	0%						
Sanz. Reg. Mercato	2.14		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione					0	3	NO	0%						
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction in materia di mediazione	Questionari customer con votazione Buono o +					0%	85%	NO	0%						
							Questionari customer totali pervenuti														
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Realizzazione evento "Settimana della Conciliazione / Mediazione" secondo linee guida predisposte da Unioncamere Nazionale	Data realizzazione evento					00/01/1900	30/11/2018	NO	0%						
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze in evase emesse nell'anno 2016	Emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze in evase emesse nell'anno 2016					0	2	NO	0%						
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti	Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti					0	300	NO	0%						

### Ufficio Metrico e controllo prodotti

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Metrico	2.14	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali				0 0	0%	85%	NO	0%						
Metrico	3.2.3	S			Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascuno ispettore / assistente	n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascuno ispettore / assistente					0	500	NO	0%						
Metrico	3.2.3	S			Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascuno ispettore / assistente	n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascuno ispettore / assistente					0	350	NO	0%						
Metrico	2.14		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione					0	3	NO	0%						
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza	n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza					0	12	NO	0%						
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo	n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo					0	20	NO	0%						
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo	n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo					0	15	NO	0%						
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto	n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto					0	20	NO	0%						
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. rivenditori prodotti elettrici (bassa tensione) e generici	n. rivenditori prodotti elettrici (bassa tensione) e generici					0	3	NO	0%						
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti.	n. rivenditori giocattoli, tessile e calzature	n. rivenditori giocattoli, tessile e calzature					0	9	NO	0%						

## Ufficio Provveditorato

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione S/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr
Prov. DA CDG	1.2.3	S			Museo del Marmo	Realizzazione intervento di manutenzione e/o riqualificazione del Polo museale con il Comune di Carrara	Realizzazione intervento di manutenzione e/o riqualificazione del Polo museale con il Comune di Carrara				.	00/01/1900	31/12/2018	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali				0 0	0%	90%	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.3	S			Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	Riduzione dei costi di funzionamento (esclusi quelli obbligatori a bilancio dello Stato) 2018/2017	Costi di funzionamento anno 2017 Costi di funzionamento anno 2018				. .	0%	3%	NO	0%					
Prov. DA	2.1.3	S			Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	Riscossione del Diritto Annuale 2018 / Importo totale dovuto Diritto Annuale 2018	Diritto annuale 2018 riscosso Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2018				. .	0%	60%	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di soddisfazione dell'utenza (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	numero questionari con valutazione almeno buono pervenuti numero questionari pervenuti				0 0	0%	85%	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Valutazione positiva (>= buono) ottenuta nell'indagine di People Satisfaction fra gli utenti camerati	numero questionari con valutazione positiva (>= buono) relativi all'ufficio numero questionari con valutazione relativi dell'ufficio				. .	0%	85%	NO	0%					
Prov. DA	1.2.3		O		Museo del Marmo	Presentazione progetto riqualificazione Musei cittadini con il Comune di Carrara	Presentazione progetto riqualificazione Musei cittadini con il Comune di Carrara				.	00/01/1900	30/09/2018	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.3		O		Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	Realizzazione attività di sollecito al pagamento del Diritto Annuale verso Associazioni di categoria, Ordini professionali, imprese	Realizzazione attività di sollecito al pagamento del Diritto Annuale verso Associazioni di categoria, Ordini professionali, imprese				.	00/01/1900	30/06/2018	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.3		O		Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	Emissione Ruolo Diritto Annuale	Emissione Ruolo Diritto Annuale				.	00/01/1900	30/10/2018	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.3		O		Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	Grado di rispetto dello standard di pagamento delle fatture entro 30 gg.	N. di fatture pagate entro 30 gg. N. di fatture a pagare				. .	0%	85%	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.3		O		Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	Monitoraggio annuale rapporti economici di maggior valore (>10.000 euro)	Rapporti monitorati Rapporti da monitorare				. .	0%	85%	NO	0%					
Prov. DA CDG	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione				.	0	3	NO	0%					

ISR

Uff.	Programma	Ob. Strat. S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Qua	Dati II Qua	Dati III Quad	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione S/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr
ISR	1.1.1	S			Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta Camerale	Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta Camerale				.	0%	80%	NO	0%		indicare il valore %			
ISR	1.2.1	S			CrealnRete	Condivisione iniziative del CrealnRete con Istituzioni e categorie economiche	Condivisione iniziative del CrealnRete con Istituzioni e categorie economiche				.	0	3	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale	Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale (3 testate)				.	0	3	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presentazione Rapporto Economia Intermedio	Presentazione Rapporto Economia Intermedio				.	00/01/1900	15/12/2018	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. conferenze stampa organizzate	N. conferenze stampa organizzate				.	0	2	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Produzione rapporti / studi / ricerche	Produzione rapporti / studi / ricerche				.	0	5	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Orario apertura al pubblico biblioteca rispetto all'orario previsto	Giorni di apertura effettuati				0	0%	95%	NO	0%					
							Giorni di apertura previsti				0									
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia	N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia				.	0	80	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR	Questionari con valutazioni Buono o + raccolti durante le iniziative dell'ISR				.	0%	85%	NO	0%					
							Questionari raccolti durante le iniziative dell'ISR				.									
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. complessivo presenze sulla stampa della Camera e di ISR anche con dati economici - statistici	N. complessivo presenze sulla stampa della Camera e di ISR anche con dati economici - statistici				.	0	25	NO	0%					
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presentazione Rapporto Economia	Presentazione Rapporto Economia				.	00/01/1900	31/07/2018	NO	0%					
ISR	1.2.1		O		CrealnRete	Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CrealnRete	Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CrealnRete				.	00/01/1900	31/12/2018	NO	0%					
ISR	1.2.4		O		Comunicazione	N. membri Gruppo Facebook "Terre Apuane e della Lunigiana"	N. membri Gruppo Facebook "Terre Apuane e della Lunigiana"				.	0	5500	NO	0%					
ISR	2.2.1		O		Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Ricostruzione Database "Imprese Culturali Ricreative"	Ricostruzione Database "Imprese Culturali Ricreative"				.	00/01/1900	31/10/2018	NO	0%					
ISR	2.2.1		O		Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Reti Digitali: verifica imprese per integrazione filiera	Reti Digitali: verifica imprese per integrazione filiera				.	00/01/1900	31/10/2018	NO	0%					

**Allegato 2**

**INTERVENTI ECONOMICI 2018**

	2018		
	INVESTIMENTI	INTERVENTI ECONOMICI	FUNZIONAM.
<b>1. LA C.C.I.A.A. "CABINA DJ REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>		<b>260.000,00</b>	-
<b>1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>		<b>240.000,00</b>	
1.1.1 Produrre analisi e informazione economica		240.000,00	
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>		<b>20.000,00</b>	
1.2.1 <del>Creare Rete</del>			
1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio		10.000,00	
1.2.3 Museo del Marmo		10.000,00	
1.2.4 Comunicazione			
<b>2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>	<b>48.800,00</b>		<b>10.000,00</b>
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>	<b>48.800,00</b>		<b>10.000,00</b>
2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane			10.000,00
2.1.1.1 Valorizzazione economica del patrimonio	48.800,00		
2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi			
2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza			
<b>2.2 Contribuire ad attuare l'Agenda digitale nel sistema economico locale</b>			
2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità banche dati del Registro Imprese			
<b>3. PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>		<b>182.300,00</b>	-
<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie</b>		<b>112.000,00</b>	
3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale		12.000,00	
3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità			
3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati		100.000,00	
<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 pubblica</b>		<b>70.300,00</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		63.500,00	
3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti		6.800,00	
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>48.800,00</b>	<b>442.300,00</b>	<b>10.000,00</b>

IL SEGRETARIO GENERALE  
Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE  
Dino Sodini

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

*Il presente allegato è pubblicato integralmente all'Albo Informatico della CCIAA di Massa-Carrara ai sensi dell'art. 32 della Legge n. 69/2009 e del Regolamento camerale per la pubblicazione degli atti*