



Camera di Commercio  
Massa-Carrara

# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

CCIAA di Massa Carrara

Aggiornamento Aprile 2012

## Presentazione del Piano

La CCIAA di Massa Carrara dà continuità al ciclo di gestione della performance per la seconda annualità, attraverso la redazione del Piano della Performance con orizzonte temporale triennale, in aggiornamento a quanto già predisposto per il triennio 2011 – 2013.

Il consolidamento di metodologie e strumenti, tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente, conosce una fase di vita che passa dallo stato sperimentale di avvio ad uno stadio che si caratterizza per una sempre maggiore maturità e di interiorizzazione dei modelli e degli strumenti, proseguendo nell'impegno sempre maggiore della Camera di commercio di Massa Carrara di descrivere ex- ante le azioni che andrà a realizzare e di misurare ex-post quanto effettivamente realizzato.

In tal senso il Piano della performance ha offerto già dalla sua primissima versione, sebbene in forma sperimentale, l'opportunità di potenziare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti dell'utenza agevolando e intensificando, in tal modo, il dialogo con gli Stakeholder, consolidatosi, tra l'altro, con la messa a regime dei principi della trasparenza.

La CCIAA di Massa Carrara, come altri soggetti appartenenti al mondo camerale, si è contraddistinta, già nel 2011, per aver avviato un percorso di trasformazione richiesto dalla normativa caratterizzato da un adeguato livello di compliance alla stessa sia in termini di scadenze temporali che inerenti aspetti formali e soprattutto sostanziali. Nella sua seconda redazione, il Piano della performance, consente alla stessa Camera di rinnovare l'esplicitazione dei propri impegni nei confronti degli Stakeholder in relazione alle performance attese, individuando gli elementi in merito ai quali verranno svolte le attività di misurazione e valutazione del livello di raggiungimento delle stesse e garantendo trasparenza e intelligibilità ai suoi interlocutori. La relazione con gli Stakeholder di riferimento viene a trovare la sua piena espressione all'interno del Piano della performance, il quale appunto sintetizza un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo ed i singoli portatori di interesse in tavoli di trattazione e di proposta, in modo da garantire quell'elasticità strategica funzionale ad una programmazione che ricalchi nel migliore dei modi le aspettative degli stessi e che guidi la gestione operativa alla successiva soddisfazione. Il Piano della performance, in armonia con una rinnovata consapevolezza sociale e una cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il mero rispetto della normativa, identificandosi, bensì, come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi, già da tempo parte integrante dei modelli gestionali della CCIAA di Massa Carrara indirizzati a:

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

## Presentazione del Piano

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

Superata la fase di sperimentazione, il documento tende ad essere il più conforme possibile ai tre principi previsti dall'art. 10 del DLgs. 150/09:

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

Il processo di programmazione e controllo trova la propria sintesi nel Piano della performance che, all'interno del più ampio Ciclo di gestione della performance, si integra, altresì, con gli altri strumenti di controllo in essere. In particolare, il documento ricorre, più volte, alle informazioni derivanti dai sistemi di benchmarking adottati dall'ente per un confronto spazio temporale con un campione di Camere di commercio aderenti allo stesso sistema. Ci si riferisce, pertanto, al Sistema di benchmarking operativo che, avviato grazie alla partecipazione di un campione di Camere di commercio della Regione Toscana, coinvolge oggi ben 15 Camere di Commercio appartenenti alle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria e Veneto. Il riferimento ai sistemi di benchmarking è di ausilio a stimolare virtuosismi offrendo l'opportunità di individuare Target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando quindi l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento di soluzioni organizzativo-gestionali vincenti e/o virtuose.

## Presentazione del Piano

La Camera di Commercio di Massa Carrara è da qualche anno impegnata nell'osservare la produttività dei servizi e delle prestazioni della propria struttura.

Dopo una fase, per così dire, sperimentale, comunque di estrema importanza, già dallo scorso anno è stato predisposto un vero e proprio piano della performance, con prospettiva triennale, che parte da un presupposto che è nello stesso tempo un obiettivo, vale a dire la trasparenza e la facilità di lettura delle azioni e degli indicatori che le misurano.

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

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

**IL PRESIDENTE**

**RICCI NORBERTO**



# Indice

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



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

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

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

Le principali novità introdotte possono essere così sinteticamente riassunte:

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

La CCIAA è un'istituzione che accanto alla tradizionale attività amministrativo-anagrafiche svolge funzioni di supporto e promozione degli interessi generali delle imprese, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale e di Promozione delle attività di regolazione del mercato.



# 1.1 Chi siamo

## Le Origini

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

Sin dalla sua origine la CCIAA di Massa Carrara

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

Mediante un sistema di "stretto raccordo" con le associazioni di categoria, indirizza i propri sforzi nell'ambito di quegli spazi che, il mercato della società pluralistica, fa assegna di volta in volta.

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



## 1.1 Chi siamo

### I Valori

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



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



### Presidente

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

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

### Consiglio

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

- Elegge il Presidente e la Giunta
- Approva lo Statuto
- Determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale
- Approva la relazione previsionale, il preventivo annuale e il bilancio di esercizio

### Giunta

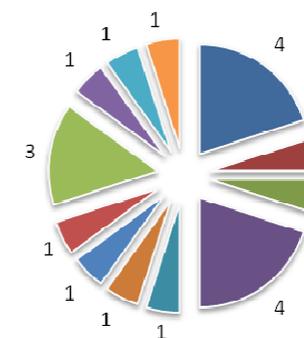
Organo esecutivo della Camera di Commercio che gestisce le risorse camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:

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

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

### Consiglio

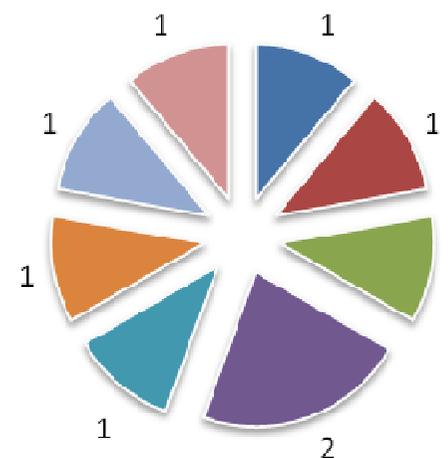
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Ricci Norberto (Presidente)	Turismo	Tonarelli Arnaldo	Commercio
Tongiani Vincenzo	Agricoltura	Ricci Anselmo	Cooperative
Vannucci Sara	Industria	Maggiani Cristina	Trasporti e Spedizioni
(Dimesso) Gianfranceschi Raffaello	Industria	Brutti Augusto	Settore Credito e Assicurazioni
Carmignani Massimo	Artigianato	Caro Alessandro	Servizi alle Imprese
Narra Maurizio	Artigianato	Vatteroni Piero	Servizi alle Imprese
Oligeri Gianfranco	Artigianato	Guadagni Nando	Servizi alle Imprese
Sbarra Gianfranco	Artigianato	Ghirlanda Andrea	Porto
Pantani Giancarlo	Commercio	Borghini Franco	OO.SS. dei Lavoratori
Baini Francesco	Commercio	Vita Irmo	Ass.ni Consumatori e Utenti
Conforti Alessandro	Commercio	(Dimesso) Forti Antonio	Industria



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

### Giunta

Componenti	Settore
Ricci Norberto	Turismo
Tongiani Vincenzo	Agricoltura
(Dimesso) Forti Antonio	Industria
Narra Maurizio	Artigianato
Oligeri Gianfranco	Artigianato
Tonarelli Arnaldo	Commercio
Ricci Anselmo	Cooperative
Caro Alessandro	Servizi alle imprese
Ghirlanda Andrea	Porto



- Commercio
- Industria
- Cooperative
- Servizi alle imprese
- Agricoltura
- Artigianato
- Turismo
- Porto



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

### Segretario Generale

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

### Dirigenza

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



## La Dirigenza

**Alessandro Beverini**

Segretario Generale  
Conservatore Registro Imprese

**Barbara Giampedroni**

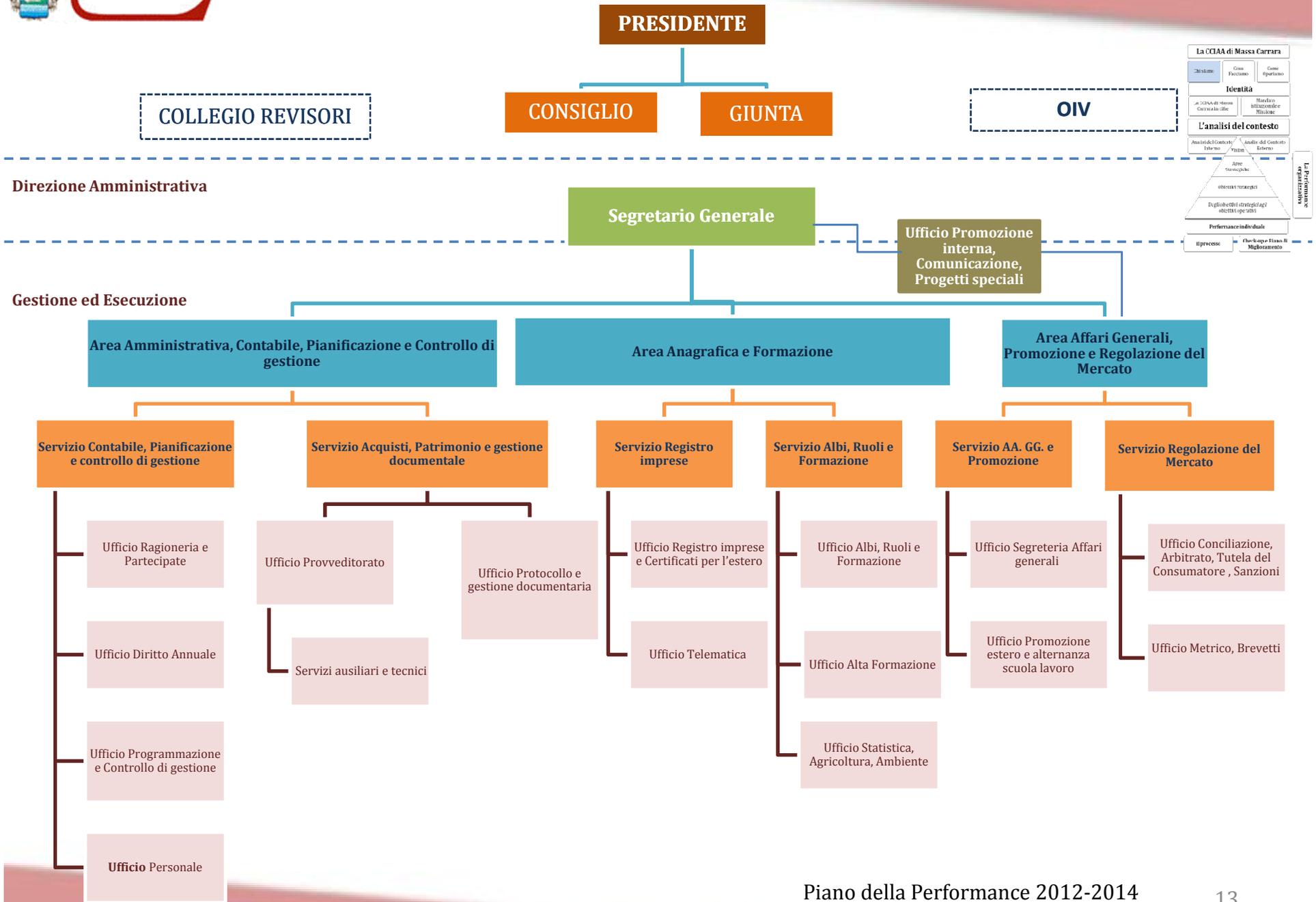
Staff – Ufficio Promozione Interna, Comunicazione Progetti Speciali

**Francesca Cordiviola**

Area Amministrativo – Contabile Pianificazione e Controllo di Gestione

**Simonetta Menconi**

Area Affari Generali. Promozione e Regolazione del Mercato



## 1.2 Cosa Facciamo

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

La CCIAA di Massa Carrara, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi quali le due Aziende Speciali, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder



### Attività Anagrafico-Certificativa



Tenuta del Registro delle Imprese

Tenuta albi, ruoli

Attività Certificativa

Promozione semplificazione Amministrativa

Azienda Speciale

### Attività di Promozione ed Informazione Economica



Promozione del territorio e delle economie locali

Supporto per l'accesso al credito per le PMI

Produzione e diffusione dell'informazione economica

Supporto all'internazionalizzazione

Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico

Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie

### Attività di Regolazione del Mercato



Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie

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

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

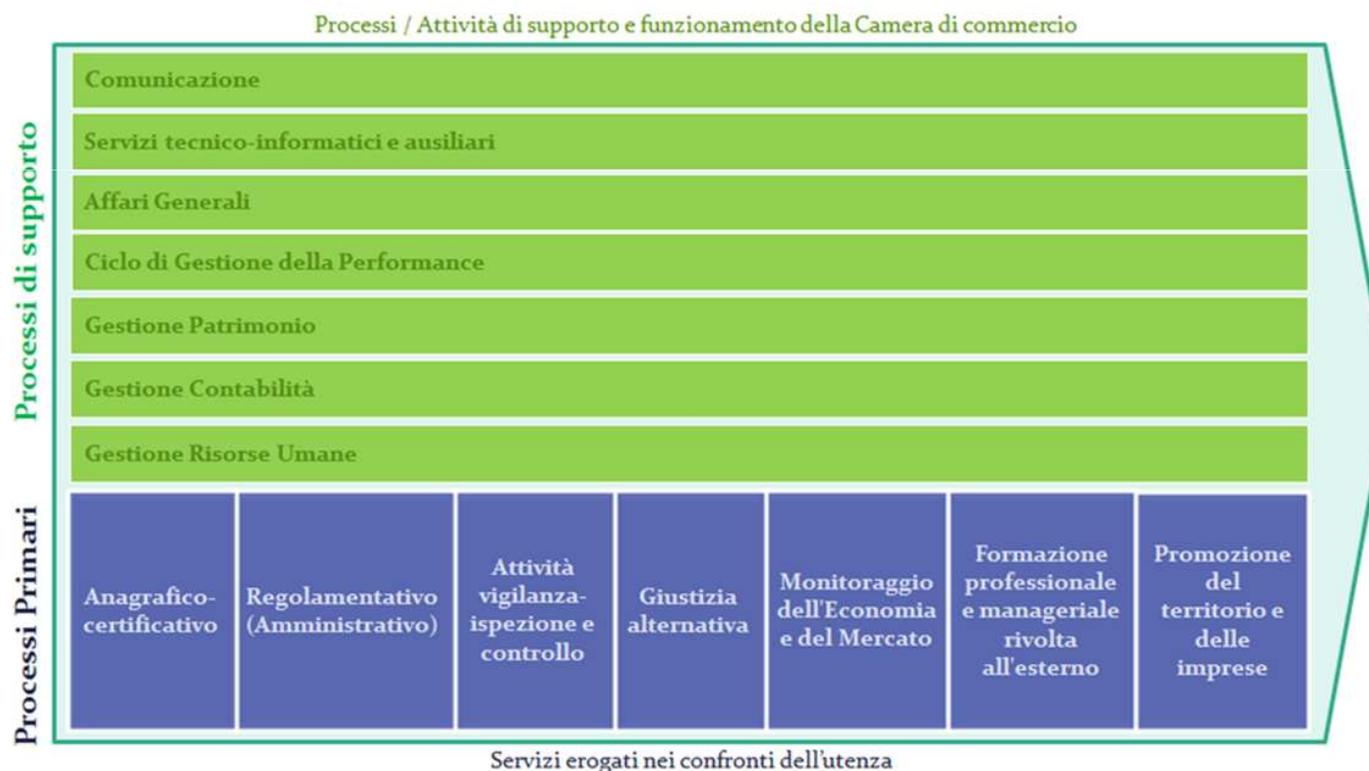
Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti

Raccolta degli usi e delle consuetudini

## 1.2 Cosa Facciamo - Il Portafoglio dei servizi

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

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



## 1.2 Cosa Facciamo - Stakeholder Map

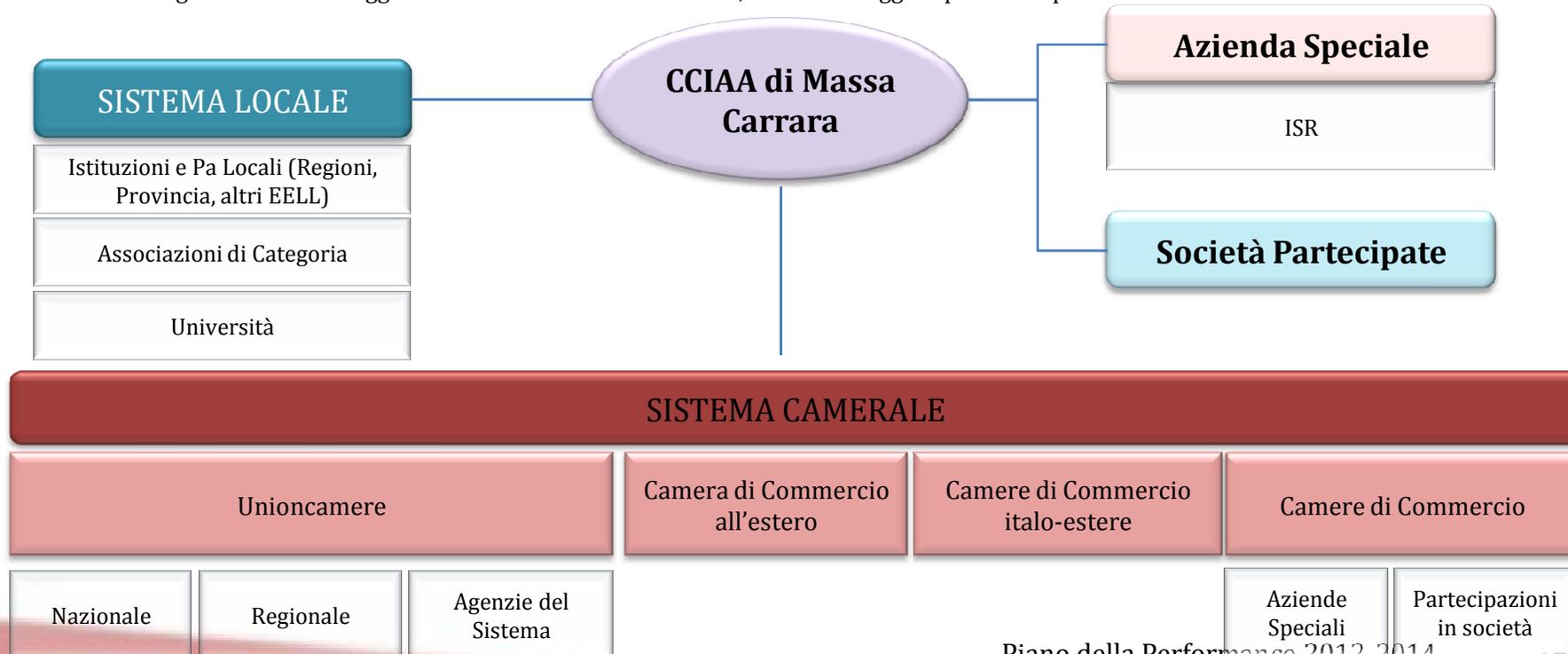
		Imprese Territorio			Processi Interni	Crescita e sviluppo	Economico-Finanziario
		<i>Servizi Anagrafico-certificativi</i>	<i>Regolazione mercato</i>	<i>Promozione</i>			
Sistema economico territoriale	Imprese 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input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



# 1.3 Come Operiamo

## Massa Carrara: Una CCIAA in «rete»

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



## 1.3 Come Operiamo

### Il Sistema Camerale

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

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

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



Il **Sistema camerale** si configura come una rete composta da 105 Camere di Commercio, 144 Aziende Speciali, 19 Unioni Regionali, 9 Centri Esteri Regionali, 74 Camera di Commercio italiane all'estero, 32 Camere di Commercio italo estere, 607 partecipazioni con altri soggetti pubblici e privati in infrastrutture.

**L'Unioncamere** ha la rappresentanza del Sistema Camerale e promuove i rapporti con le altre istituzioni di livello internazionale, nazionale e locale. Coordina l'azione delle Camera di Commercio e realizza interventi a favore di queste e delle imprese, coordina studi e ricerche, istituisce osservatori nazionali, sviluppa iniziative per l'internazionalizzazione dell'economia italiana, avvalendosi anche delle proprie società specializzate.

Le **Unioni Regionali** rappresentano le Camera di Commercio di uno stesso ambito regionale, ne coordinano le attività e i programmi, analizzano le problematiche comuni, promuovono iniziative congiunte. Forniscono supporto per lo sviluppo economico regionale, realizzano indagini e gestiscono rapporti con le regioni e le strutture di servizio.

**Le Camera di Commercio Italiane all'estero**, sono associazioni a carattere volontario di operatori ed imprese con sede nelle principali città del mondo, hanno la finalità di agevolare le relazioni economiche con le imprese straniere interessate al mercato italiano e viceversa.

**Le Camera di Commercio italo - estere**, realizzano attività ed offrono servizi per favorire l'ingresso delle imprese italiane sui mercati esteri e viceversa

## 1.3 Come Operiamo

### L' Azienda Speciale

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

Nello specifico:

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



### L' Amministrazione

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

### Le risorse

I bilanci annuali dell'Istituto si aggirano intorno ai 500.000 euro. Le entrate sono costituite sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi: queste ultime denotano una positiva tendenza all'aumento, a testimonianza dell'affidamento e dell'autorevolezza acquisiti dall'Istituto negli anni. Oggi le entrate per affidamenti da terzi sfiorano il 40%.

## 1.3 Come Operiamo

### L' Azienda Speciale

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

Tale iniziativa, mossa da un'idea del'Ente Camerale, ha da subito raccolto l'adesione delle principali istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, alla Comunità Montana della Lunigiana, i quali partecipano a pieno titolo all' Azienda, contribuendo al finanziamento e determinando le linee strategiche di intervento, in sintonia con l' ente camerale stesso. Si è trattato di un patto istituzionale di grande rilievo che ha inteso unificare competenze e sforzi di singoli enti in un' unica struttura, oggi riconosciuta quale erogatore di servizi per tutto il territorio.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA e, proprio di recente, è tornato alla ribalta proprio in concomitanza con un nuovo contesto istituzionale dell' ente camerale.

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

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

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

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



## 1.3 Come Operiamo

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

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

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

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

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

### LA COLLABORAZIONE CON LE ISTITUZIONI LOCALI

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



## 1.3 Come Operiamo

### La collaborazione con le istituzioni locali

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



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

## 2. Identità

### 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre



#### SEDE PRINCIPALE

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

Telefono: +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

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

Orari: da lunedì a venerdì dalle 8.30 alle 12.15;

martedì e giovedì anche dalle ore 15.00 alle ore 16.00;

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



#### Sedi Distaccate:

Piazza Gramsci Antonio, Aulla

Orari: martedì e giovedì dalle ore 09.00 alle ore 12.30

Telefono: + 39.0187.422626

Fax: + 39.0187.424386

Call Center Registro Imprese 199503030

#### Biblioteca

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

Telefono: +39.0585.844033

Orari: lunedì e giovedì dalle 8.30 alle 13.00;

#### Sportello Università Telematica delle Camere di Commercio "Universitas Mercatorum"

Presso ISR Azienda Speciale della Camera di Commercio di MS

Indirizzo: Corso Rosselli, 6 - 54033 Carrara (MS)

Telefono: +39.0585.764402

Fax: +39.0585.764415

Orari: dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 13.30;

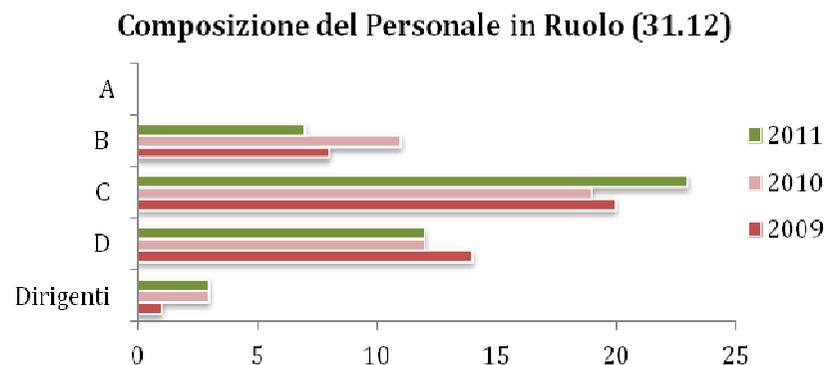
martedì e giovedì anche dalle ore 14.45 alle ore 16.45;



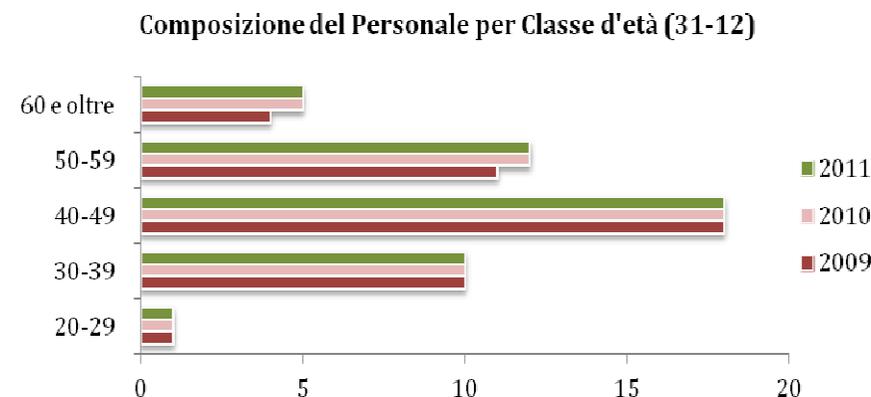
## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)			
Per Categoria	2009	2010	2011
<b>Segretario Generale</b>	1	1	1
<b>Dirigenti</b>	1	3	3
<b>D</b>	14	12	12
<b>C</b>	20	19	23
<b>B</b>	8	11	7
<b>A</b>	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>46</b>



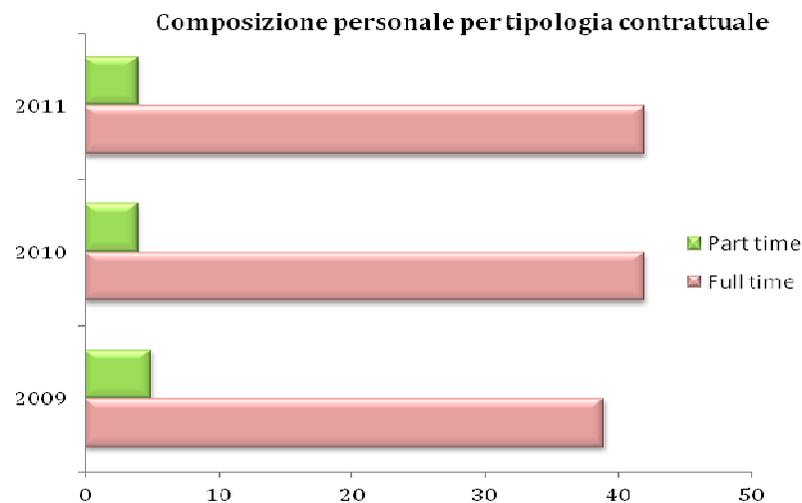
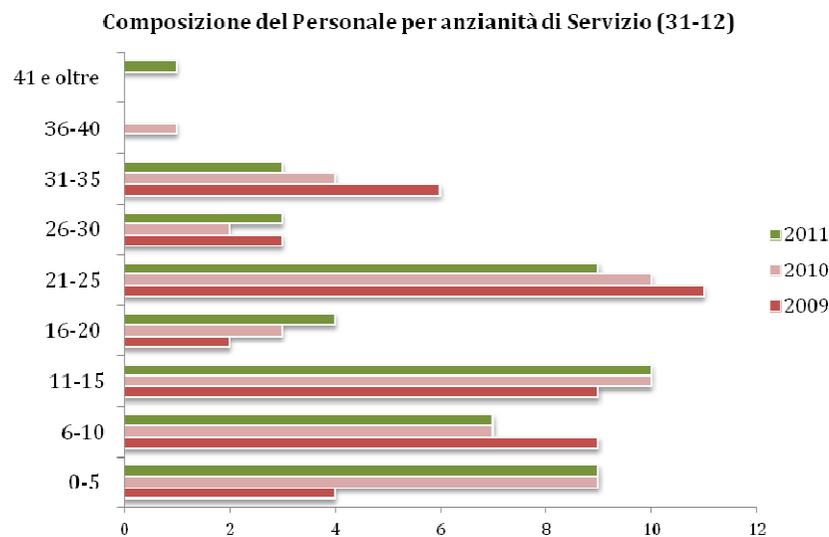
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2009	2010	2011
<b>20-29</b>	1	1	1
<b>30-39</b>	10	10	10
<b>40-49</b>	18	18	18
<b>50-59</b>	11	12	12
<b>60 e oltre</b>	4	5	5
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>46</b>



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

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Anzianità di Servizio	2009	2010	2011
0-5	4	9	9
6-10	9	7	7
11-15	9	10	10
16-20	2	3	4
21-25	11	10	9
26-30	3	2	3
31-35	6	4	3
36-40	0	1	0
41 e oltre	0	0	1
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2009		2010		2011	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
39	5	42	4	42	4
<b>44</b>		<b>46</b>		<b>46</b>	

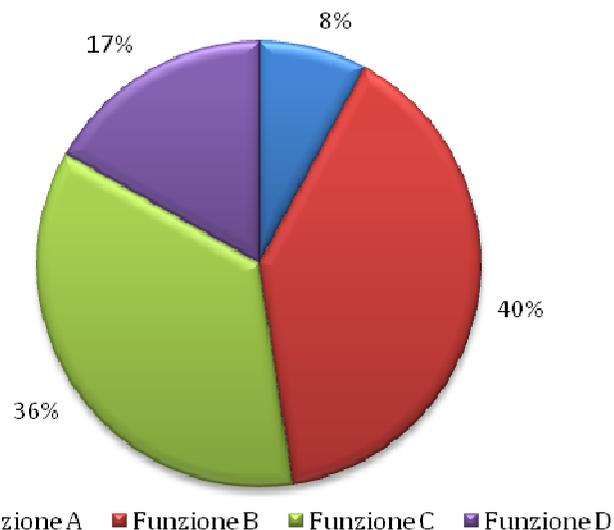


## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre – La politica delle Risorse Umane

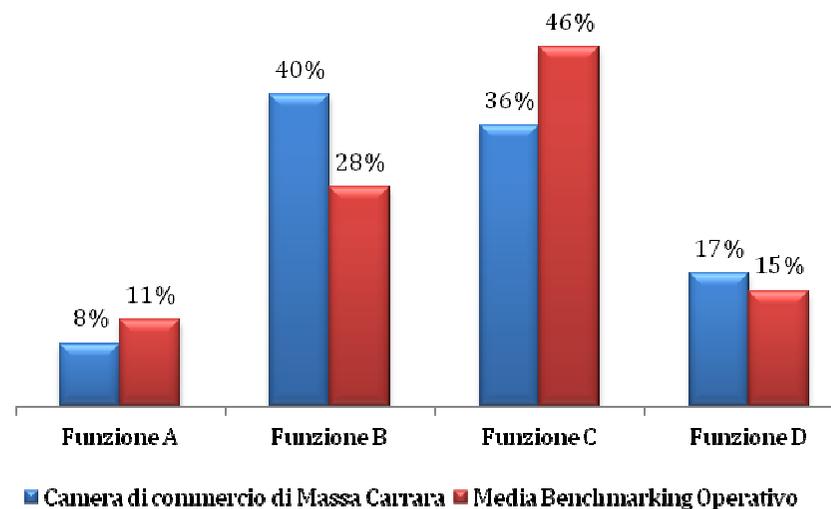
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali				
Funzione	CCIAA di Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	2009	2010	2009	2010
Funzione A	22%	8%	13%	11%
Funzione B	26%	40%	26%	28%
Funzione C	40%	36%	47%	46%
Funzione D	12%	17%	14%	15%



Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2010)



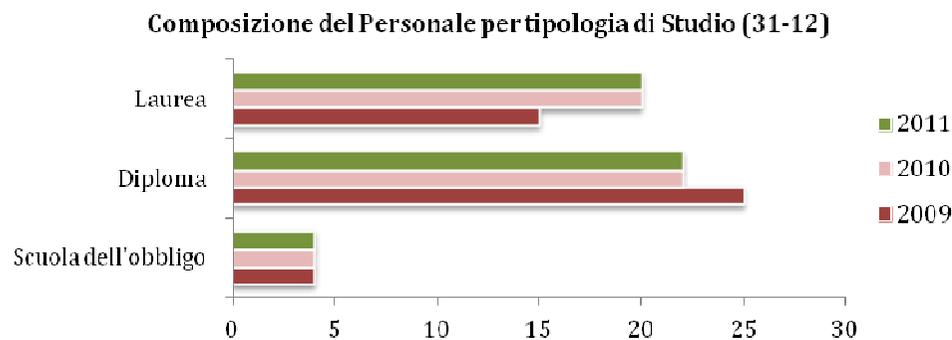
Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali (dati 2010)



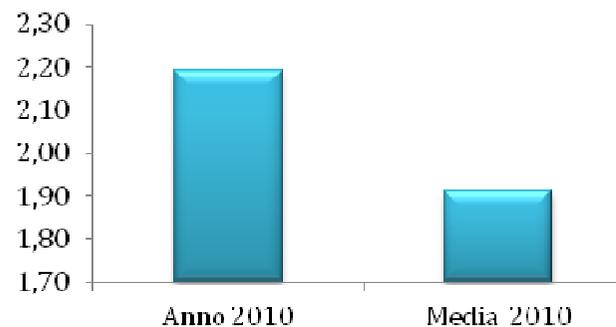
(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

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

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Titolo di Studio	2009	2010	2011
Scuola dell'obbligo	4	4	4
Diploma	25	22	22
Laurea	15	20	20
<b>Totale</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>46</b>

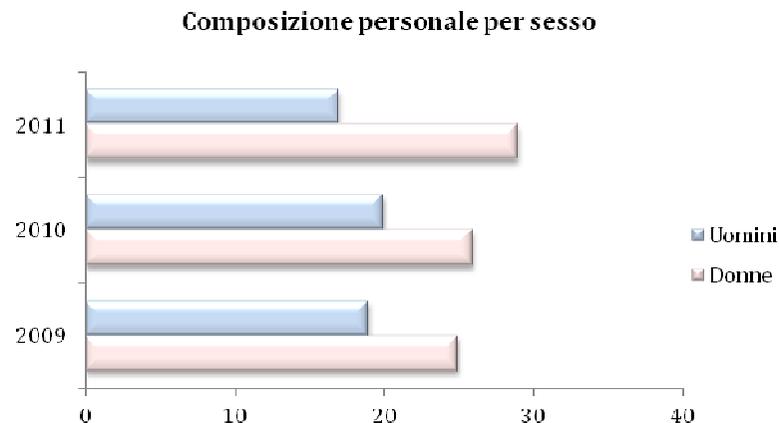


Totale Personale * 1000 / Imprese attive	
Anno 2010	2,29
Media 2010	1,91

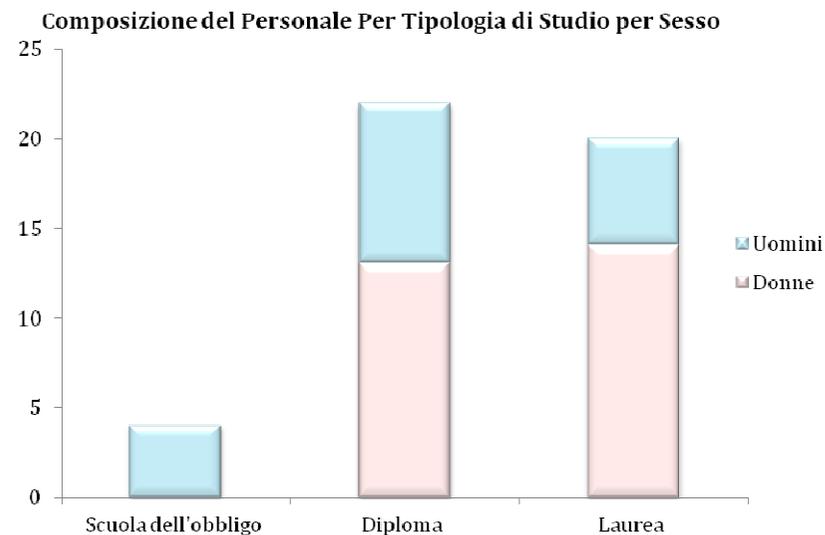


## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre - le politiche di genere

Composizione del Personale per Sesso					
2009		2010		2011	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
25	19	26	20	29	17
44		46		46	



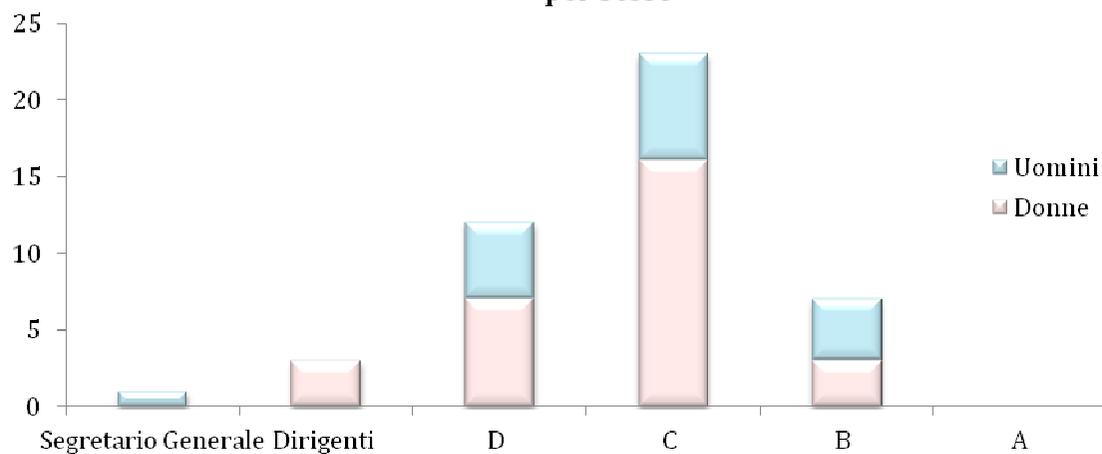
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Tipologia di Studio	2009		2010		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	4	0	4	0	4
Diploma	15	10	13	9	13	9
Laurea	10	5	14	6	14	6
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>19</b>



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

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2009		2010		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
<b>Segretario Generale</b>	0	1	0	1	0	1
<b>Dirigenti</b>	1	0	3	0	3	0
<b>D</b>	7	7	7	7	7	5
<b>C</b>	14	6	14	6	16	7
<b>B</b>	3	5	3	5	3	4
<b>A</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>17</b>

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)  
per Sesso



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

Settore di attività	Denominazione Società	Valore nominale quota CCIAA al 31/12/2010	Capitale della società al 31/12/2010	% partecipazione al 31/12/2010	Valore contabile al 31/12/2010
Infrastrutture	<b>Società autostrade Ligure Toscana S.p.A.</b>	15.000,00	120.000.000,00	0,0125	56.762,53
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>Tecno Holding spa</b>	7.720,00	20.000.000,00	0,0386	83.973,32
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>Infocamere s.c.p.a.</b>	5.159,64	17.670.000,00	0,0292	15.564,04
Servizi di supporto alle imprese	<b>Internazionale Marmi e Macchine spa</b>	159.300,66	31.438.852,20	0,5067	153.279,98
Servizi dei centri per il benessere fisico	<b>Terme di Equi s.p.a.</b>	9.157,87	1.569.471,30	0,5835	9.158,07
Ricerche di mercato e consulenza gestionale	<b>Aeroporto di Luni spa</b>	22.207,52	396.117,15	5,6063	21.542,05
Servizi di supporto alle imprese	<b>Centro fiere Lunigiana s.p.a.</b>	6.194,81	572.005,00	1,0830	0,00
Infrastrutture	<b>Progetto Carrara spa</b>	24.842,03	57.160.686,00	0,0435	24.842,42
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>Borsa merci telematica scpa</b>	300,81	2.387.372,16	0,0126	148,22
Pubbliche relazioni e comunicazione	<b>ISNART scpa</b>	2.000,26	971.000,00	0,2060	2.059,44
Infrastrutture	<b>Tirreno Brennero srl</b>	17.764,90	386.782,00	4,5930	18.046,36
Altri servizi di sostegno alle imprese nca	<b>Gruppo di azione locale Sviluppo Lunigiana Leader società cooperativa</b>	9.999,00	55.000,00	18,1800	10.000,00
Attività di raccolta, trattamento e smaltimento dei rifiuti; recupero dei materiali	<b>Mar s.r.l.</b>	11.744,33	46.977,32	25,0000	17.642,37
Collaudi ed analisi tecniche	<b>Agroqualità spa</b>	2.340,00	1.999.999,68	0,1170	2.110,96
Ricerca scientifica e sviluppo, indagini di mercato, consulenza imprenditoriale e amministrativo-gestionale	<b>Logistica Toscana scarl</b>	5.999,91	210.000,00	2,8571	4.746,90
Attività di organizzazioni associative	<b>Retecamere scarl</b>	909,90	900.000,00	0,1011	1.627,13
Attività per la tutela di beni di produzione controllata	<b>Marmo Artistico Carrara Società cooperativa consortile a r.l.</b>	3.000,00	7.000,00	42,8571	7.092,43
Altri servizi di sostegno alle imprese nca	<b>Agenzia energetica provincia di Massa Carrara srl</b>	323,00	10.000,00	3,2300	592,38
Istruzione universitaria e post-universitaria; accademie e conservatori	<b>Universitas Mercatorum Soc. Cons. a r.l.</b>	4.025,04	293.050,00	1,3735	7.683,46
Altre intermediazioni monetarie	<b>Banca di credito cooperativo apuana</b>	5.180,03	3.702.664,00	0,1399	4.617,96
Attività immobiliari	<b>UTC Immobiliare e Servizi Soc. Cons. a r.l.</b>	600,00	16.000,00	3,7500	1.094,92
Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici	<b>Tecnocamere s.c.p.a.</b>	215,28	1.170.000,00	0,0184	393,94
Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici	<b>IC OUTSOURCING S.C.R.L.</b>	65,10	372.000,00	0,0175	147,00
Altre attività di supporto connesse ai trasporti	<b>Uniontrasporti Società Consortile a Responsabilità Limitata</b>	3.000,20	954.262,90	0,3144	3.000,00
Attività delle agenzie di fornitura di lavoro temporaneo (interinale)	<b>Jobcamere società a r.l.</b>	105,00	600.000,00	0,0175	23,10
Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale	<b>Mondimpresa srl</b>	799,60	448.455,61	0,1783	800,00



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

### Il Sistema delle Partecipazioni della CCIAA Massa

Nel corso del 2011 la CCIAA è stata interessata da un processo di ridefinizione del portafoglio di partecipazioni. Di seguito un elenco delle partecipazioni acquisite nel corso del 2011.



#### LE PARTECIPAZIONI ACQUISITE NEL 2011

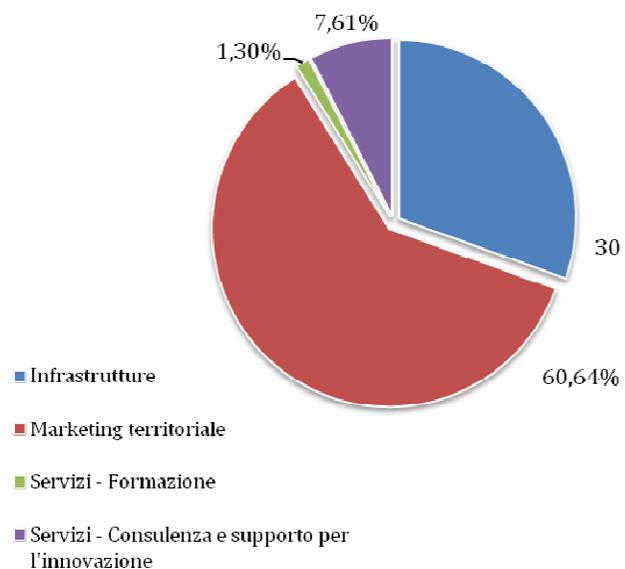
Denominazione Società	Settore di Attività	Capitale sociale della partecipata (31/12/2011)
Consorzio per l'innovazione tecnologica SCRL	La società opera nel settore dei servizi nell'ambito dell'innovazione, della certificazione di qualità e della formazione e diffusione di norme tecniche sulla certificazione di qualità	551.473,09

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

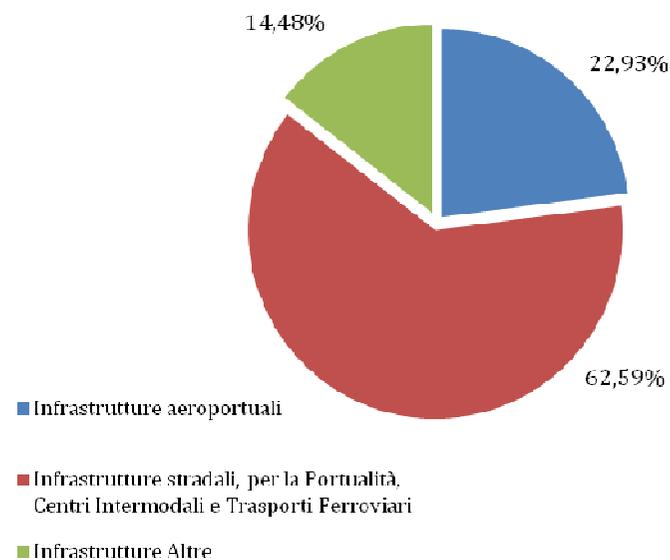
Il Portafoglio delle Partecipazioni al 31.12.2010	V.Nominale	V.Contabile
<b>Infrastrutture</b>	<b>96.835</b>	<b>213.062</b>
Infrastrutture aeroportuali	22.208	21.542
Infrastrutture stradali, per la Portualità, Centri Intermodali e Trasporti Ferroviari	60.607	102.651
Infrastrutture Altre	14.021	88.868
<b>Marketing territoriale</b>	<b>192.792</b>	<b>184.501</b>
<b>Servizi - Formazione</b>	<b>4.130</b>	<b>7.707</b>
<b>Servizi - Consulenza e supporto per</b>	<b>24.197</b>	<b>41.680</b>
<b>Servizi - Ricerca</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>totale</b>	<b>317.954,88</b>	<b>446.948,98</b>



Settori di Intervento - Valore Nominale



Infrastrutture - Valore Nominale



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

### Le Aziende Speciali – Dati dimensionali

Nome	Dipendenti (al 31.12.2010)*	Dipendenti (al 31.12.2011)*	Valore medio contribuito (ultimo triennio)
ISR	5	5	€ 150.000
	* personale espresso in unità equivalenti		



Indicatori Azienda Speciale	CCIAA_Massa Cararra	
	Isr_2010	Media_2010
Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA / Ricavi ordinari	64%	60%
Ricavi ordinari escluso contributi e proventi derivanti dalla CCIAA / Ricavi ordinari	49%	37%
Costi di struttura / Ricavi ordinari escluso contributi della CCIAA	1,21	1,31

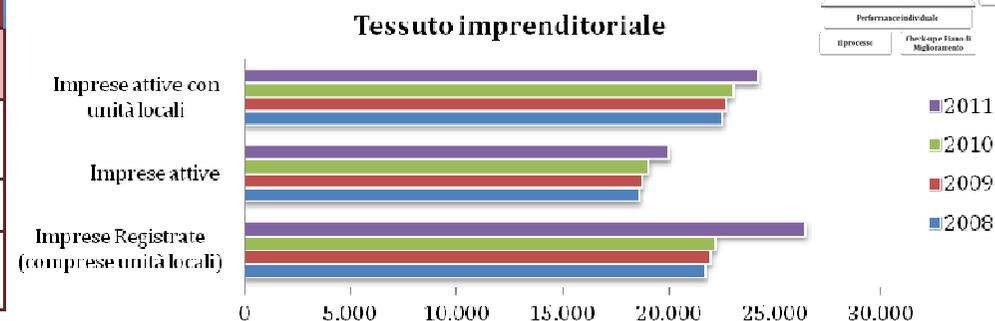
Indicatori Azienda Speciale	CCIAA_Massa Cararra	
	Isr_2010	Media_2010
Disavanzo_Avanzo Economico d'esercizio/ Proventi Totali	1%	-2%
(Attivo Circolante - Passivo a breve) / Passivo a breve	0,77	1,25
Patrimonio Netto / Passivo Totale (Passivo + Patrimonio Netto)	4%	19%

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

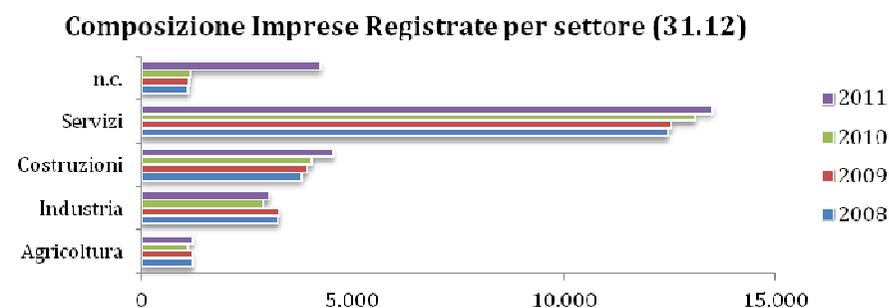
## 2.1 La CCIAA di Massa Carrara in cifre

### Il Tessuto Imprenditoriale

Camera di commercio di Massa Carrara				
	2008	2009	2010	2011
Imprese Registrate (comprese unità locali)	21.762	22.008	22.229	26.475
Imprese attive	18.630	18.780	19.034	20.009
Imprese attive con unità locali	22.555	22.697	23.035	24.208



Imprese Registrate	2008	2009	2010	2011
Agricoltura	1.196	1.193	1.085	1.206
Industria	3.227	3.236	2.868	3.003
Costruzioni	3.785	3.914	4.028	4.528
Servizi	12.458	12.545	13.098	13.514
n.c.	1.096	1.120	1.150	4.224
<b>Massa Carrara</b>	<b>21.762</b>	<b>22.008</b>	<b>22.229</b>	<b>26.475</b>
<b>Regione Toscana</b>	<b>415.248</b>	<b>414.421</b>	<b>417.543</b>	<b>418.919</b>
<b>Italia</b>	<b>6.104.067</b>	<b>6.085.105</b>	<b>6.115.323</b>	<b>6.134.117</b>



## 2.2 Mandato Istituzionale e Mission

Se i processi di telematizzazione hanno cambiato i rapporti tra la Camera e le imprese, il nostro obiettivo strategico, ora, è di compiere un ulteriore salto di qualità per concorrere, ma da protagonisti, alla progressiva digitalizzazione dei rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione : tra le tante , l' occasione per dimostrare le nostre capacità e potenzialità ci è data, dall'implementazione del SUAP. L'innovazione imprenditoriale quindi è un obiettivo strategico, ancora una volta in sinergia con le Associazioni interessate: si tratta, così, per esempio, di far crescere la cultura finanziaria delle imprese, di prefigurare sostegni alla continuità aziendale, fino a pensare un vero e proprio arricchimento di contenuti manageriali, professionali e deontologici.

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



### 3. Analisi del contesto

La CCIAA di Massa Carrara, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto.

L'analisi del contesto consente di descrivere tutte le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si sviluppa l'azione della CCIAA di Massa Carrara., variabili che possono collocarsi sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione stessa al fine di catturare le possibili minacce, dando la possibilità di ideare strategie che riescano a trasformarle in opportunità.

Al fine, quindi, di contestualizzare nelle dimensioni spazio-temporali gli indirizzi di mandato la CCIAA ha provveduto ad articolare con riferimento all'anno 2012 la suddetta analisi in relazione a:



#### Contesto Esterno

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

#### Contesto Interno

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

Per approfondimento dell'analisi del contesto interno ed esterno si rimanda alla Relazione Previsionale e Programmatica, sito web:

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

### Il quadro Economico

Non è facile fare previsioni anche a breve termine sull'evoluzione dell'economia locale, considerando le incertezze permanenti a livello nazionale ed internazionale. Anche fra gli economisti più accreditati le opinioni al riguardo non sono univoche e soprattutto cambiano con enorme velocità. Qualche considerazione è pur possibile per la provincia di Massa Carrara, tenendo conto anche di alcune indagini recenti svolte dall'Azienda Speciale Istituto di Studi e di Ricerche. All'inizio dell'anno 2011 si poteva affermare che "dalla crisi non sembra che l'economia di Massa-Carrara stia uscendo con rapidità". Anche il Rapporto Annuale (Maggio 2011) confermava sì un rallentamento della decrescita ed anche qualche ritorno a valori più normali di alcune specializzazioni produttive, ma l'analisi settoriale per alcuni aspetti era impietosa e non consentiva ottimismo.

Per effettuare una analisi sull'economia locale, utilizziamo due fonti, relativamente recenti: la prima riguarda le opinioni degli operatori locali, la seconda un insieme di indicatori recenti e consuete rilevazioni periodiche. Ebbene, nei primi mesi del 2011, le imprese locali che hanno dichiarato un aumento tendenziale del fatturato sono state il 18%, a fronte di un 56% che ha denunciato una riduzione. Non si registrano particolari distinzioni tra mercato interno e mercato estero; in Toscana la situazione sembra essere leggermente migliore della nostra, ma pur sempre fortemente negativa. Volendo fare un confronto con il periodo più intenso di crisi, possiamo dire che la situazione è leggermente migliorata. Infatti, ad ottobre 2009, le imprese coinvolte in una riduzione di fatturato erano anche maggiori: quasi 2 imprese locali su 3, mentre soltanto il 6% denunciava all'epoca un incremento del proprio giro d'affari.

Si può dire quindi che vi è stata un'attenuazione delle criticità aziendali all'interno del tessuto imprenditoriale locale, ma molte altre difficoltà restano sul tappeto, a partire da quelle legate alla liquidità aziendale. In tema di previsioni, soltanto il 13% delle imprese della nostra provincia si attende un incremento del fatturato nel 2011, contro quasi il 32% che ancora si aspetta una riduzione. In Toscana, le previsioni sugli scenari futuri sembrano essere leggermente migliori, ma anche in tale ambito i pessimisti continuano ad essere in numero maggiore degli ottimisti.

Il 2012-2013 non dovrebbe portare particolari scosse positive alla nostra economia. Il valore aggiunto dovrebbe crescere debolmente, in media d'anno, del +1,0%, e comunque ancora meno della dinamica regionale (+1,5%) e nazionale (+1,4%), e sul mercato del lavoro non dovrebbero registrarsi significativi cambiamenti rispetto alla situazione attuale e a quella del 2011: il saggio di disoccupazione dovrebbe restare in doppia cifra (10,1%) e il tasso di occupazione totale sotto il 40%.

Continueranno ad avere un ruolo importante le esportazioni, il cui peso sul valore aggiunto dovrebbero fissarsi a fine 2013 al 36,6%, 5 punti sopra la media regionale, a conferma della marcata connotazione esportatrice delle imprese della nostra provincia. Sempre secondo queste previsioni, un andamento locale del valore aggiunto più basso della media regionale e nazionale non favorirà nei prossimi anni un recupero nel reddito medio procapite tra il nostro territorio e il resto della Toscana e dell'Italia: la ricchezza pro-capite dei residenti locali si fisserà nel 2013 a 16,3 mila euro, quella della regione a 20,3 mila, e quella del Paese a 18,6 mila.





## 3.1 Analisi del contesto esterno

### Il quadro Economico

E ora alcuni indicatori di settore, frutto delle ricerche che in corso d'anno I.S.R. compie sistematicamente. Grazie all'enorme crescita della produzione industriale nel settore della meccanica, pari al +26,5% nei primi sei mesi del 2011, l'indice generale della stessa produzione industriale aumenta del +3,1%: è un dato importante che non cancella, però, le diminuzioni che si registrano in molti altri comparti, ed in particolare nella nautica (-14%) e nella lavorazione lapidea. Quest'ultimo dato, se parametrato, come vedremo, con le esportazioni, ci fa capire che probabilmente è il mercato interno che tira molto meno. Non corrisponde all'aumento della produzione industriale l'andamento del fatturato delle imprese manifatturiere, il quale registra un lieve calo (-1,7%): evidentemente non poche imprese lavorano di più in attesa di vendere quanto prima. Questi risultati, complessivamente positivi, si stanno raggiungendo grazie alle imprese con oltre 50 addetti, perché nelle altre, invece, quelle più piccole, cedono sia la produzione che il fatturato, rispettivamente del -3% e del -2%. Cresce l'export del marmo, quasi del +12%, molto di più di quanto accada nel distretto veneto. La perdite degli anni precedenti non sono ancora compensate, ma è significativo l'incremento del +15% delle vendite all'estero di lavoratori, dato in continuità con il consuntivo del 2010 (+11%). Anche le esportazioni di grezzo aumentano e questa volta la continuità è ben più protratta nel tempo. Le esportazioni nel loro complesso sembrerebbero segnare il passo, a differenza di quanto accade in Toscana ed in Italia: in realtà è l'incidenza negativa della meccanica, dovuta a sfasamenti temporali, che determina una diminuzione di quasi il 9%. Tengono le attività del porto di Marina di Carrara, per le quali si può parlare di stabilità, anche se si registra il dato negativo delle merci imbarcate; da notare l'incidenza sempre minore del marmo che oggi non supererebbe il 31% del totale.

Per quanto riguarda il settore dell'agricoltura, un esame più approfondito potrà essere svolto a fine anno. Sembra peraltro di poter dire che il settore enogastronomico continui nel segnale di ripresa e di fiducia. Una recente indagine, ma con significatività in ambito regionale, ci dice che sta diminuendo la superficie agricola utilizzata e che anche per questo settore esiste il problema del passaggio generazionale (nel 22,5% dei casi). Da rimarcare infine un'iniziativa particolare, quella della cosiddetta filiera corta, che sta conseguendo buoni risultati.

Crisi o meno, non si piega la tendenza alla crescita delle imprese: quelle che nascono sono di più di quelle che chiudono, è un fenomeno che succede da anni e a fine giugno 2011 registriamo un incremento del +1,3%, migliore della Toscana e dell'Italia. Non può essere sottovalutata, tuttavia, la nota del saldo negativo delle imprese manifatturiere. In sintesi, i dati al momento disponibili per il 2011 ci dicono che qualche timido segnale, se non di ripresa almeno di risveglio, di alcune importanti attività ci sia. E, pur tuttavia, le incertezze permangono e soprattutto siamo ben lontani dai livelli produttivi e dai risultati di 4 anni fa.

A parte i fortissimi condizionamenti delle tendenze internazionali sulla nostra economia, ci pare di poter affermare che, in sede locale, ai timidi segnali di recupero o quanto meno di rallentamento delle perdite si contrappongono ancora condizioni più generali di difficoltà ed incertezza, soprattutto per il lavoro. Le caratteristiche del contesto locale disegnate per la Camera da I.S.R. devono costituire un punto di riferimento della propria attività istituzionale.



### 3.1 Analisi del contesto esterno

#### Il sistema locale

La recente riforma degli Enti camerali ha accentuato il concetto di sistema per le Camere di Commercio facendolo assurgere da una connotazione fattuale, ad una concezione anche di tipo giuridico. Sistema oggi vuol dire molte cose più di prima, significa anche relazioni più formali, oltre che più intense, con i soggetti del mondo camerale. Come ogni Camera, anche quella di Massa-Carrara fa parte della rete del sistema camerale, beneficiando così della rete in quanto tale più di altre, considerata la sua modesta dimensione. In ogni documento sul tema viene giustamente evidenziata la somma delle opportunità che il sistema camerale offre ai singoli punti della rete, ma non meno agli utilizzatori esterni: ciò vale sia per le attività cosiddette istituzionali e non meno per quelle, per quanto variabili, così dette promozionali. Non tutte le Camere però hanno le stesse relazioni o per lo meno non le hanno in intensità simile con le istituzioni locali e con le Associazioni di Categoria. Il caso di Massa-Carrara fa un po' storia a sé. Lo si nota dal successivo elenco che esprime le interrelazioni sul territorio, ma si evince soprattutto dallo spessore dei rapporti che l'Ente Camerale ha nei confronti degli Enti locali, della Regione, delle molteplici rappresentanze degli operatori e, più in generale, con le espressioni della Comunità Locale che si occupino di economia e di sociale. E' sufficiente leggere i contenuti del programma pluriennale per capire quanto tutto ciò non sia frutto di alterne vicende, quanto invece conseguenza di una precisa volontà collaborativa di forte impegno con il territorio, diventato per la Camera di Commercio nello stesso tempo un obiettivo e un metodo.



### Il sistema locale

Un obiettivo perché solo così è possibile rafforzare il dovere di rappresentanza degli interessi delle imprese ed un metodo perché ritenuto il più idoneo per favorire un rapporto più costruttivo tra le imprese stesse e le istituzioni. Si citano in maniera esemplificativa alcuni esempi che traducono nei fatti le indicazioni programmatiche dell'Ente:

- Partecipazione al Tavolo Istituzionale della Provincia di Massa-Carrara anche in rappresentanza del mondo delle imprese;
- Studi e ricerche commissionate dagli Enti Locali all'Azienda Speciale I.S.R. in quanto Enti partecipanti della stessa;
- Sul versante della promozione e di quella turistica in modo particolare recenti intese locali, ma soprattutto a livello regionale prefigurano una nuova governante tra Regione, Province e Camere di Commercio della Toscana; nel 2012 si dovrebbero attuare alcune indicazioni già condivise;
- Rapporto non solo statutario con la Fondazione Cassa di Risparmio dalla quale si ricavano annualmente possibilità di progetti comuni di studio e di promozione;
- Partecipazione alla progettazione e alle decisioni in merito ad alcune importanti infrastrutture (strada dei marmi e porto turistico);
- Forte legame sistematico ed anche operativo con le Associazioni di categoria;
- Sottoscrizione di programmi pluriennali con gli Enti Locali (P.A.S.L.) e conseguente assunzione di comuni impegni;
- Rapporti molto frequenti, ma non sempre altrettanto efficaci con la Regione dovrebbero essere formalizzati proprio nell'anno 2012: l'Unione Regionale costituirà in questo senso un punto di riferimento insostituibile anche alla luce della già citata riforma degli Enti Camerali.

A proposito di Unioncamere Toscana le iniziative comuni si sono fatte e si faranno sempre più numerose sia a livello istituzionale, sia a livello operativo;

- Riconosciuta funzione di eccellenza nell'attività degli studi e delle ricerche economiche;
- Accentramento nella Camera di molteplici attività di formazione e di aggiornamento in compiti di interesse comune con gli operatori, con i Comuni ed i Professionisti (Procedimenti amministrativi, SUAP – Sportello Unico Attività Produttive- ecc.).

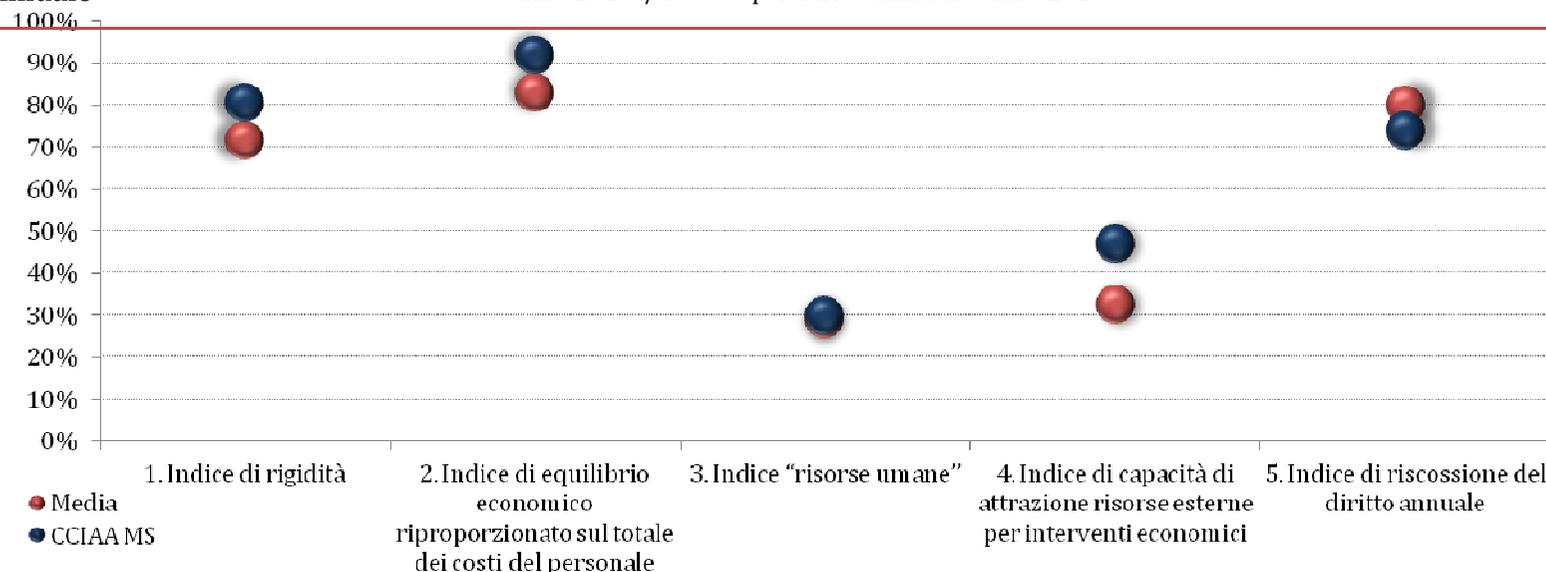
Sono soltanto esempi che, peraltro, riflettono una situazione che perdura nel tempo, frutto, come si è detto, di una precisa scelta di rifiuto dell'isolazionismo e della

contrapposizione. Ciò conferisce alla Camera il diritto dovere di far valere gli interessi delle imprese nei vari livelli di competenze, politiche e tecniche. Proprio questo diritto/dovere costituisce il titolo, non solo giuridico, che permette all'Ente Camerale di Massa – Carrara di sentirsi istituzione fortemente integrata con il territorio.



### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2010	Media Toscana (*) 2010
<b>1. Indice di rigidità</b>	Oneri correnti – Interventi economici / Proventi Correnti	81%	72%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)=(Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	33,87	30,63
<b>3. Indice “risorse umane”</b>	Costi del personale / Oneri Correnti	30%	29%
<b>4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici</b>	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	47%	33%
<b>5. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2010 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2010	74%	80%



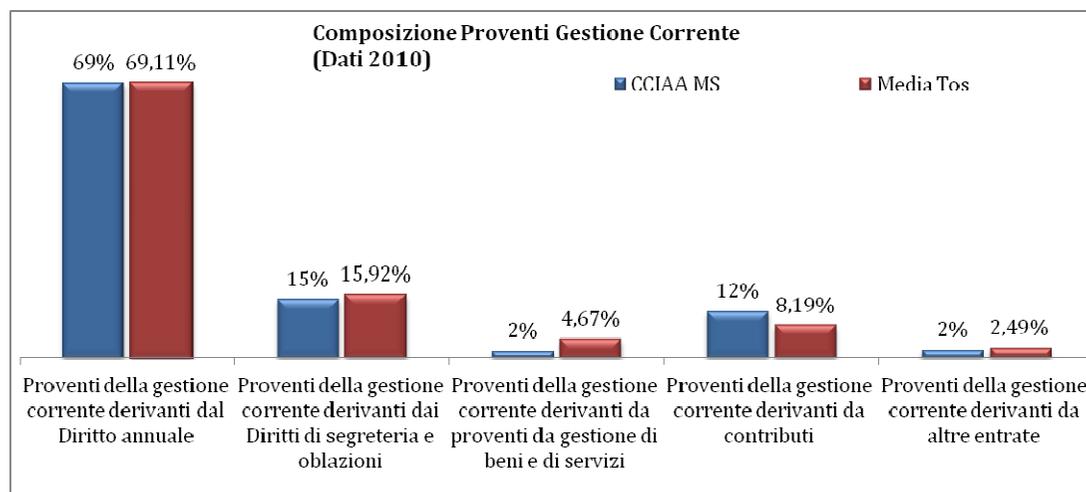
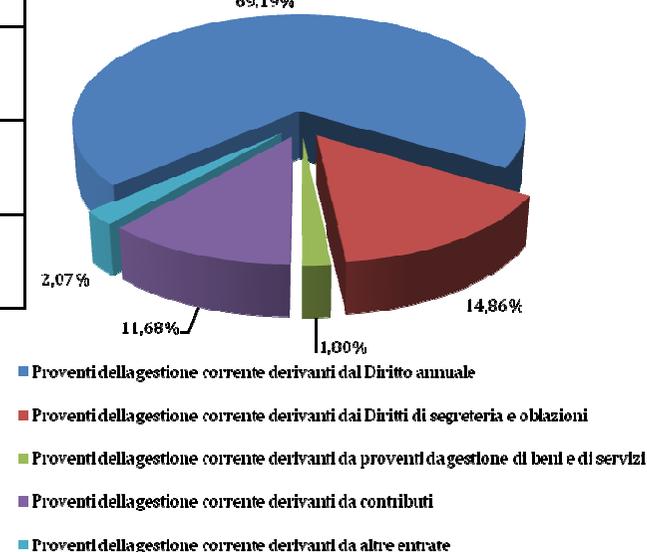
(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell’ambito del progetto Benchmarking operativo

### 3.2.1 - Stato di Salute Economico-Finanziaria

PROVENTI	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	2010	2009	2010	2009
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	69,19%	72,08%	69,11%	71,05%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	14,86%	15,74%	15,92%	16,29%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	1,80%	2,05%	4,67%	4,50%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	11,68%	8,44%	8,19%	5,63%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	2,07%	1,76%	2,49%	2,32%



Composizione Proventi Gestione Corrente (Dati 2010)



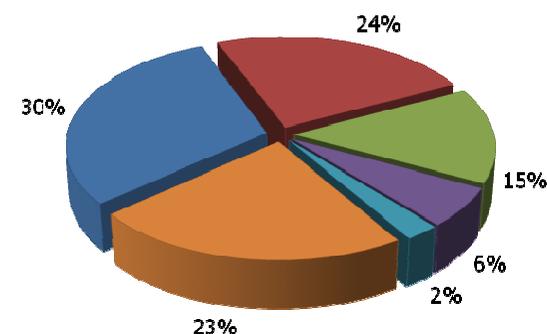
(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

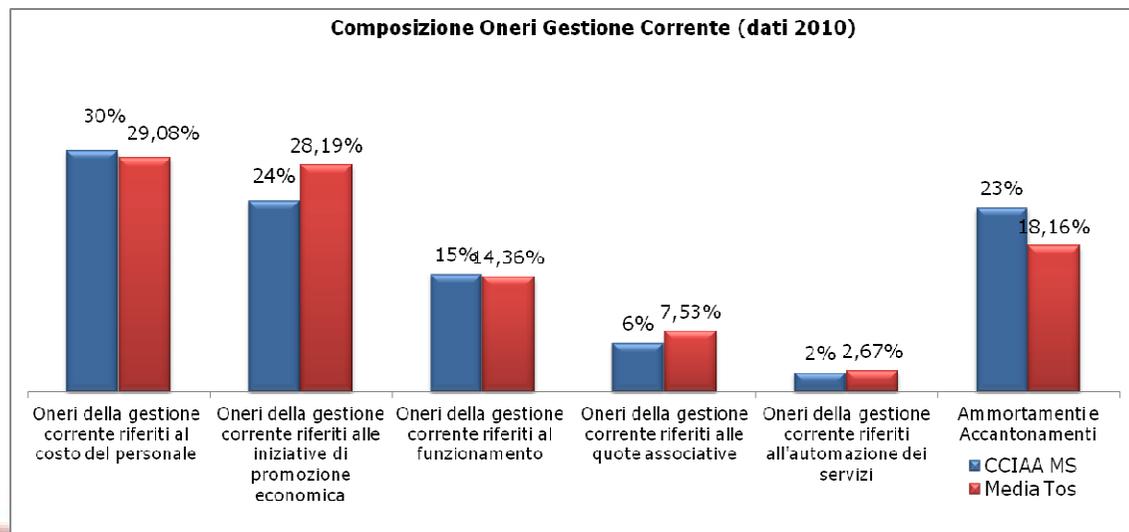
ONERI	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana	
	2010	2009	2010	2009
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	30%	32%	29,08%	29,30%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	24%	20%	28,19%	27,32%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	15%	15%	14,36%	16,25%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	6%	7%	7,53%	7,77%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	2%	2%	2,67%	2,86%
Ammortamenti e Accantonamenti	23%	24%	18,16%	17,78%



Composizione Oneri Gestione Corrente (dati 2010)



Composizione Oneri Gestione Corrente (dati 2010)



- Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale
- Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica
- Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento
- Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative
- Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi
- Ammortamenti e Accantonamenti

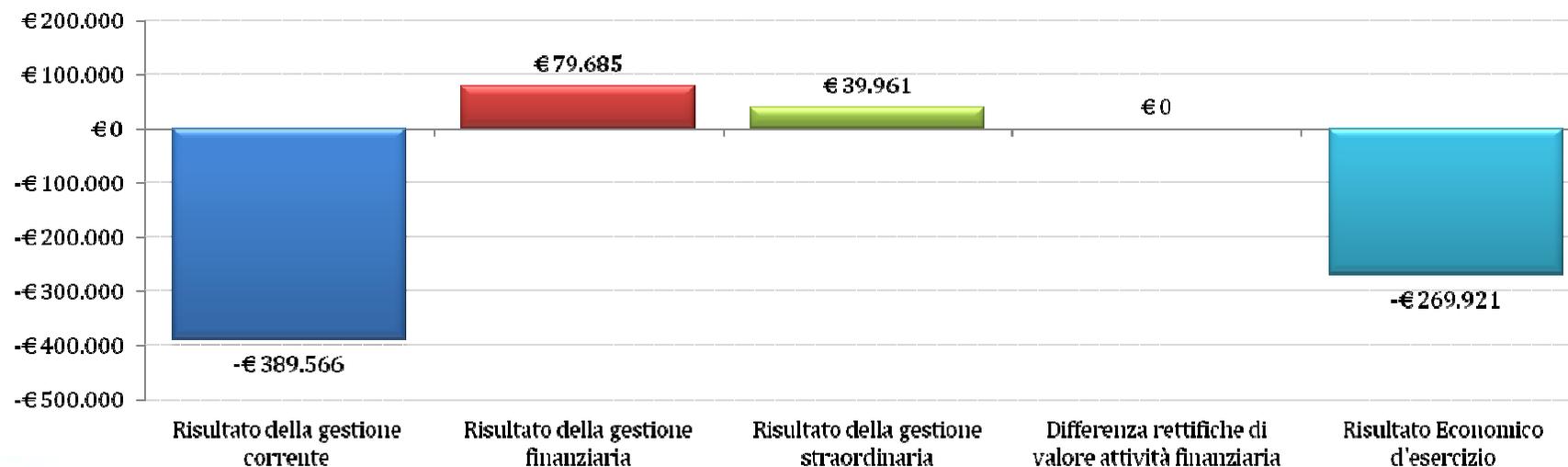
(\*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del Progetto Benchmarking operativo

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Incidenze sul risultato economico d'esercizio	CCIAA Massa Carrara	
	2010	2009
Risultato della gestione corrente	144%	32%
Risultato della gestione finanziaria	-30%	48%
Risultato della gestione straordinaria	-15%	20%
Differenza rettifiche di valore attività finanziaria	0%	0%



Composizione del risultato economico d'esercizio



### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria



#### Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA di Massa Carrara (2010)

	VA
<b>Valore della produzione</b>	<b>5.716.637,86</b>
<i>Ricavi da Diritto annuale</i>	3.574.585,06
<i>Ricavi da Diritti di segreteria</i>	1.032.827,38
<i>Contributi trasferimenti e altre entrate</i>	956.148,41
<i>Proventi da gestione di beni e servizi</i>	125.058,22
<i>Variazione delle rimanenze</i>	28.018,79

<b>Costi di struttura</b>	<b>1.706.685,99</b>
<i>Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)</i>	1.171.531,73
<i>Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)</i>	535.154,27

<b>Valore Aggiunto Caratteristico Lordo</b>	<b>4.009.951,87</b>
---	---------------------

<b>Componenti accessori e straordinari</b>	
<b>+/- Saldo gestione accessoria</b>	<b>79.684,61</b>
<i>Ricavi accessori (rivalutazioni di attività finanziarie, proventi da partecipazioni, altri proventi finanziari, altri ricavi e proventi)</i>	79.684,61
<i>Costi accessori (svalutazioni di attività finanziarie)</i>	-

<b>+/- Saldo componenti straordinari</b>	<b>39.961,16</b>
<i>Ricavi straordinari</i>	150.570,40
<i>Costi straordinari</i>	110.609,24

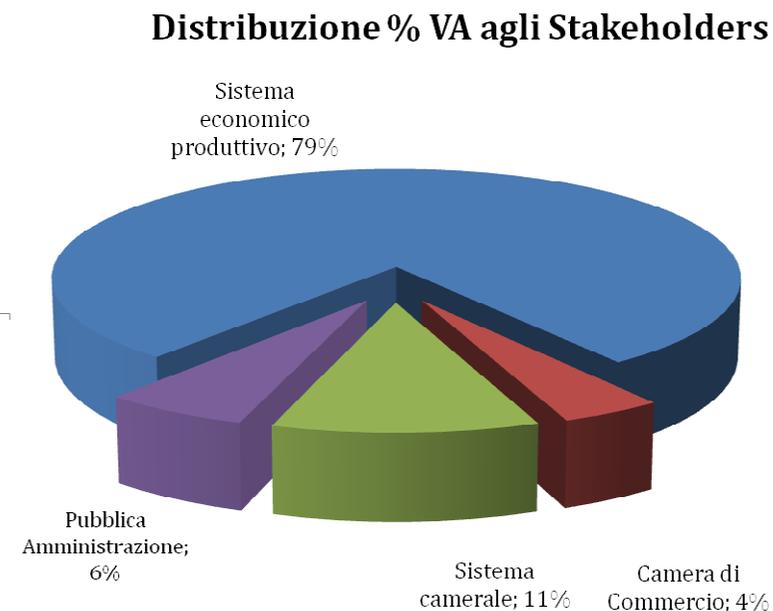
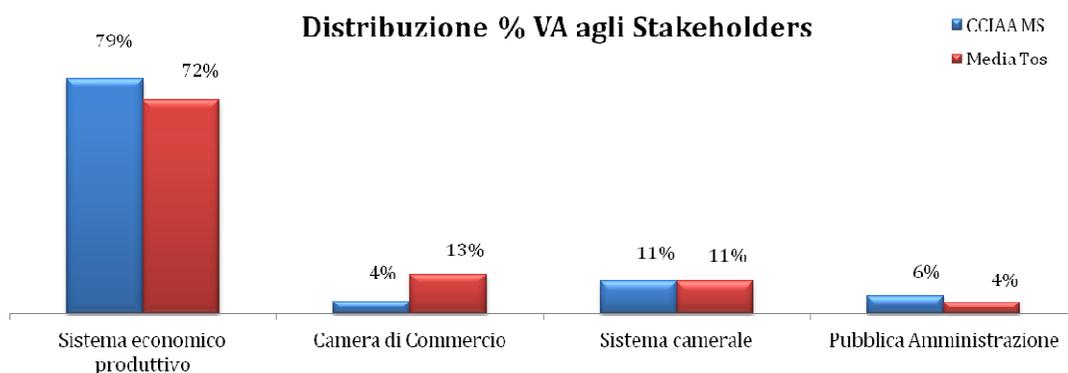
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>4.129.597,64</b>
--------------------------------------	---------------------

#### Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA Massa Carrara (2010)

	VA
<b>Sistema economico produttivo</b>	<b>3.254.967,78</b>
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	<b>642.798,70</b>
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	<b>440.442,09</b>
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	<b>2.171.726,99</b>
<b>Camera di Commercio</b>	<b>173.618,66</b>
<b>Sistema camerale</b>	<b>452.249,65</b>
<b>Pubblica Amministrazione</b>	<b>248.761,55</b>
<b>Valore Aggiunto Globale Lordo</b>	<b>4.129.597,64</b>

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

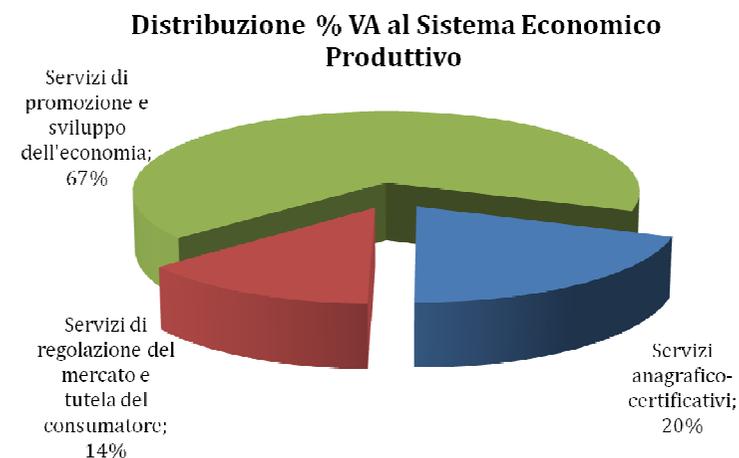
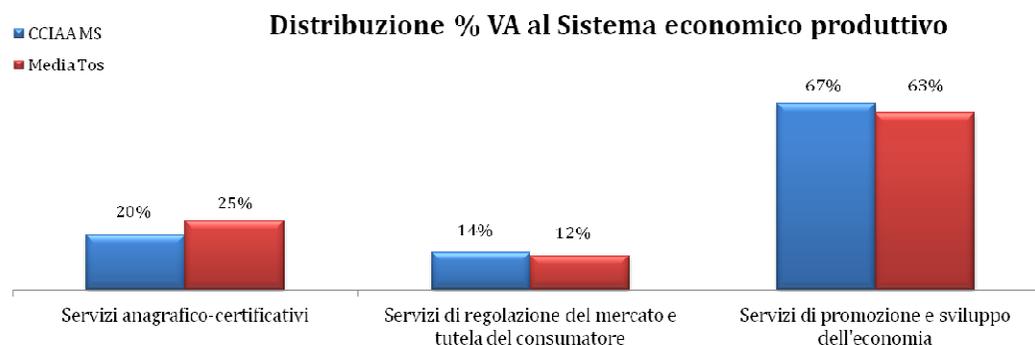
Distribuzione % VA agli Stakeholders	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009
Sistema economico produttivo	79%	66%	72%	69%
Camera di Commercio	4%	18%	13%	16%
Sistema camerale	11%	11%	11%	11%
Pubblica Amministrazione	6%	5%	4%	4%



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

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

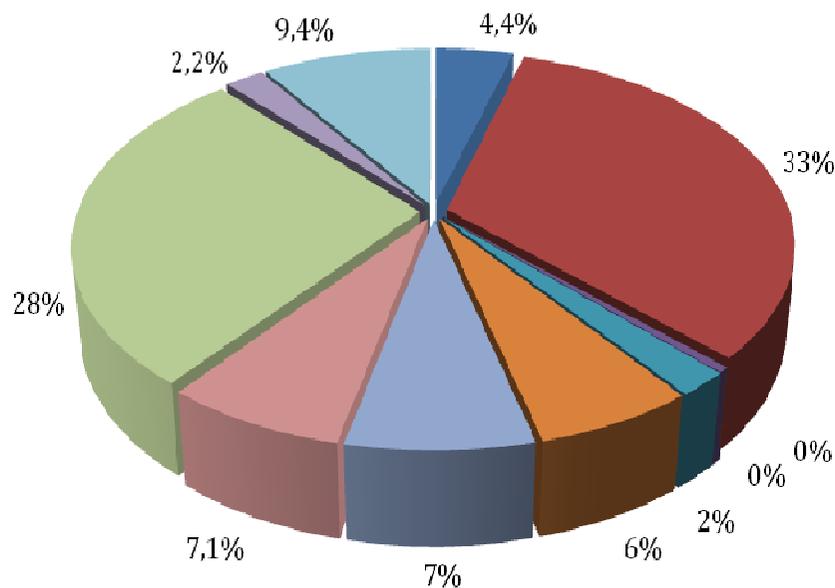
Distribuzione % VA al Sistema Economico Produttivo	CCIAA Massa Carrara		Media Toscana (*)	
	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009	VA al 31/12/2010	VA al 31/12/2009
Servizi anagrafico-certificativi	20%	23%	25%	29%
Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore	14%	16%	12%	9%
Servizi di promozione e sviluppo dell'economia	67%	61%	63%	62%



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

### 3.2.1 – Stato di Salute Economico-Finanziaria

Distribuzione risorse economiche tra settori di intervento (Anno 2010)

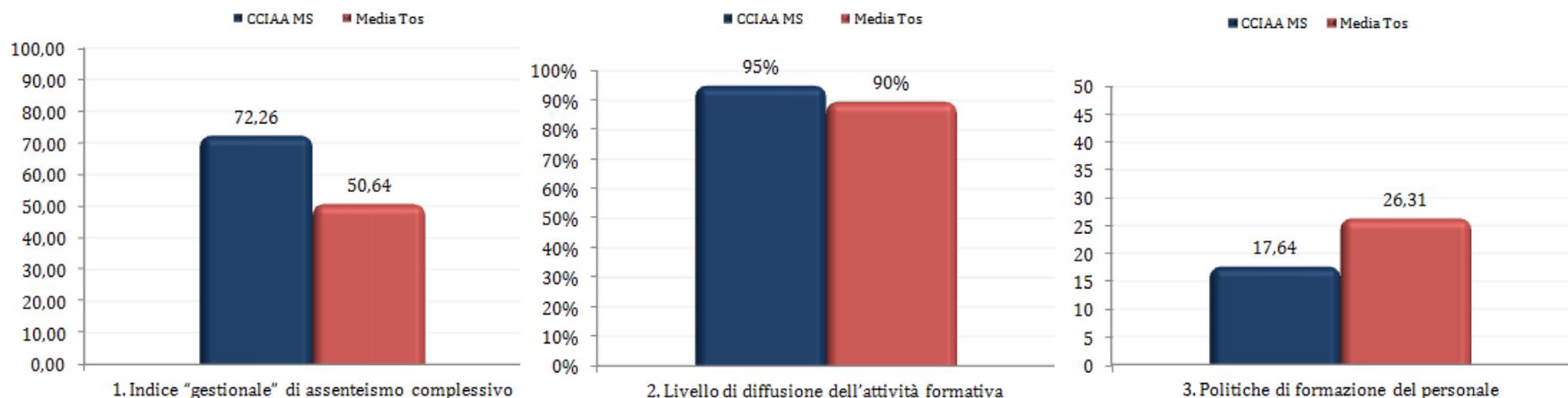


- Agroalimentare
- Finanza E Credito
- Innovazione Tecnologica E Qualità
- Sviluppo Nuove Imprese E Imprenditoria Femminile
- Alternanza Scuola - Lavoro
- Internazionalizzazione
- Ricerche E Documentazioni
- Formazione Professionale E Manageriale
- Turismo
- Regolazione Del Mercato
- Altre Iniziative Promozionali



## 3.2.1 – Stato di Salute Organizzativo-Gestionale

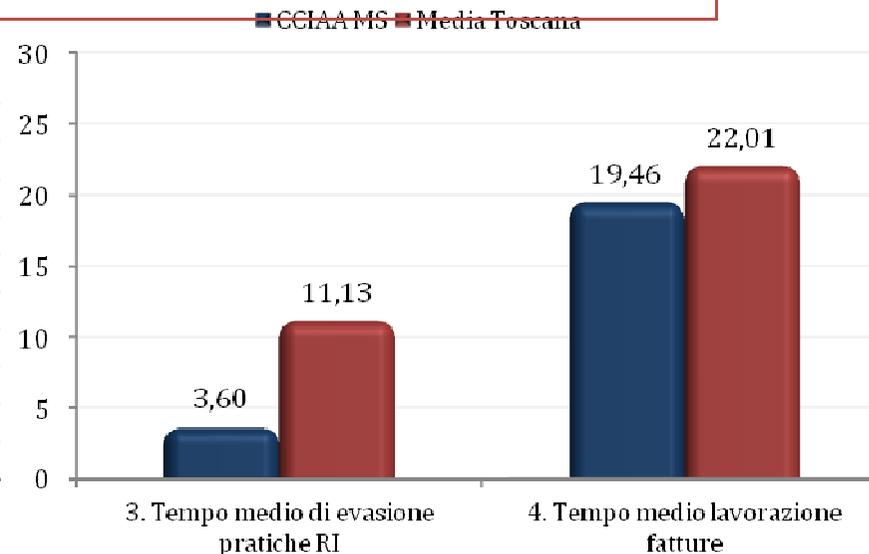
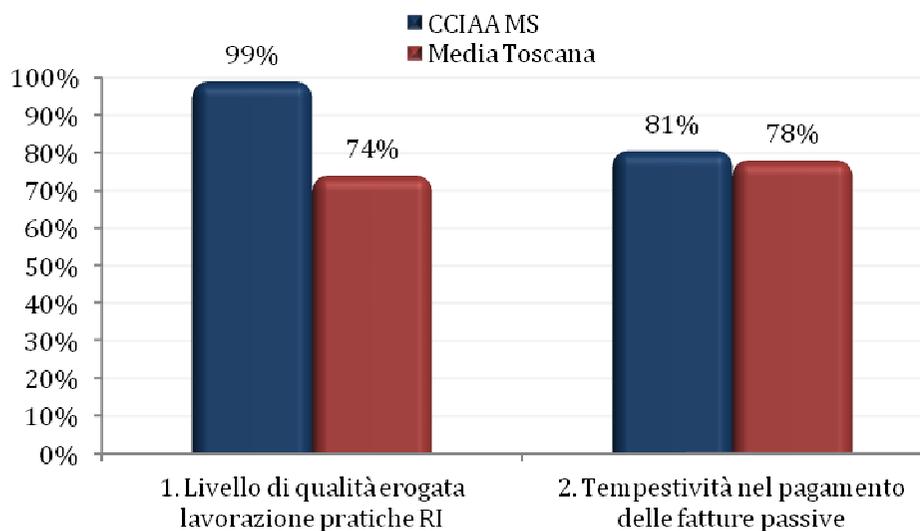
Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2010	Media Toscana (*) 2010
<b>1. Indice "gestionale" di assenteismo complessivo</b>	Assenteismo del personale assunto a tempo indeterminato: Giorni medi di assenza del personale assunto a tempo indeterminato (Anno 2010)	72,26	50,64
<b>2. Livello di diffusione dell'attività formativa</b>	Percentuale di personale a tempo indeterminato che ha frequentato corsi di formazione e aggiornamento rispetto al totale dei dipendenti a tempo indeterminato	95%	90%
<b>3. Politiche di formazione del personale</b>	Ore medie di formazione per addetto assunto a tempo indeterminato	17,64	26,31



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

### 3.2.1 – Livelli di qualità dei servizi

Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2010	Media Toscana (*)
<b>1. Livello di qualità erogata lavorazione pratiche RI</b>	Percentuale di pratiche telematiche e con protocollazione automatica evase entro 5 gg	99%	76%
<b>2. Tempestività nel pagamento delle fatture passive</b>	Percentuale di fatture pagate entro trenta giorni	81%	78%
<b>3. Tempo medio di evasione pratiche RI</b>	Tempo medio di lavorazione (a+b+c+d)	3,60	11,13
<b>4. Tempo medio lavorazione fatture</b>	Tempi medi di lavorazione delle fatture passive	19,46	22,01



## 4 – La Performance Organizzativa

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

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

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

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



## 4.1 – L’Albero della Performance

La CCIAA di Massa Carrara, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla CIVIT, propone per la prima volta la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata: Albero della Performance.

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

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

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

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

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

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

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

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



## 4.1.1 – La Vision

Di seguito le 7 Linee di Indirizzo così come espresse in sede di Programma Pluriennale e recepite, confermate e rinnovate in sede di RPP come declinazione annuale degli indirizzi pluriennali.

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

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

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



## 4.1.1 – La Vision



### 4 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Far crescere competenze e l'utilizzazione di strumenti di marketing internazionale,
- Consolidamento dei servizi alle imprese in informazione e consulenza,
- Iniziative di scambi tra operatori.

### 5 - REGOLAZIONE DEL MERCATO

- Continuare a diffondere la cultura dell'Arbitrato e della Conciliazione;
- Funzione di controllo e di vigilanza quale stimolo alla responsabilità degli operatori.

### 6 - LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'

- fornire ai titolari di impresa nonché a professionisti dei vari settori economici, nuove
- conoscenze ed approfondimenti necessari per compiere scelte strategiche per l'esercizio delle loro attività;
- consentire alle imprese locali l'aggiornamento costante su tematiche di particolare interesse
- per l'attività delle stesse;
- consentire agli aspiranti imprenditori di ottenere l'accesso al requisito della norma per
- iniziare l'attività commerciale alimentare, di pubblico esercizio, nonché di agenzia
- immobiliare e di rappresentanza;
- incentivazione all'utilizzo di nuove tecnologie e metodologie di lavoro.

### 7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

- Riorganizzazione dei servizi e sua traduzione in concreto;
- Incremento della cultura dell'e-government e della telematica;
- Monitoraggio costante delle azioni interne ed esterne della Camera;
- Rafforzare il sistema della comunicazione.

In linea con quanto espresso dalla Mission Istituzionale e di Mandato, la CCIAA di Massa Carrara riconosce la propria missioni in:

**«Rafforzare il ruolo della Camera all'interno del Sistema Camerale e nel Territorio come attore in grado soddisfare in modo integrato e dinamico i bisogni delle imprese e del consumatore»**

## 4.1.2 – Le Aree Strategiche

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

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

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

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

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

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



## 4.1.3 – La Mappa Strategica

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

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa Carrara, di seguito proposta, si identifica in una rappresentazione sintetica della performance da conseguire per l’anno 2012, mediante la declinazione della Vision dell’Ente in Aree Strategica e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

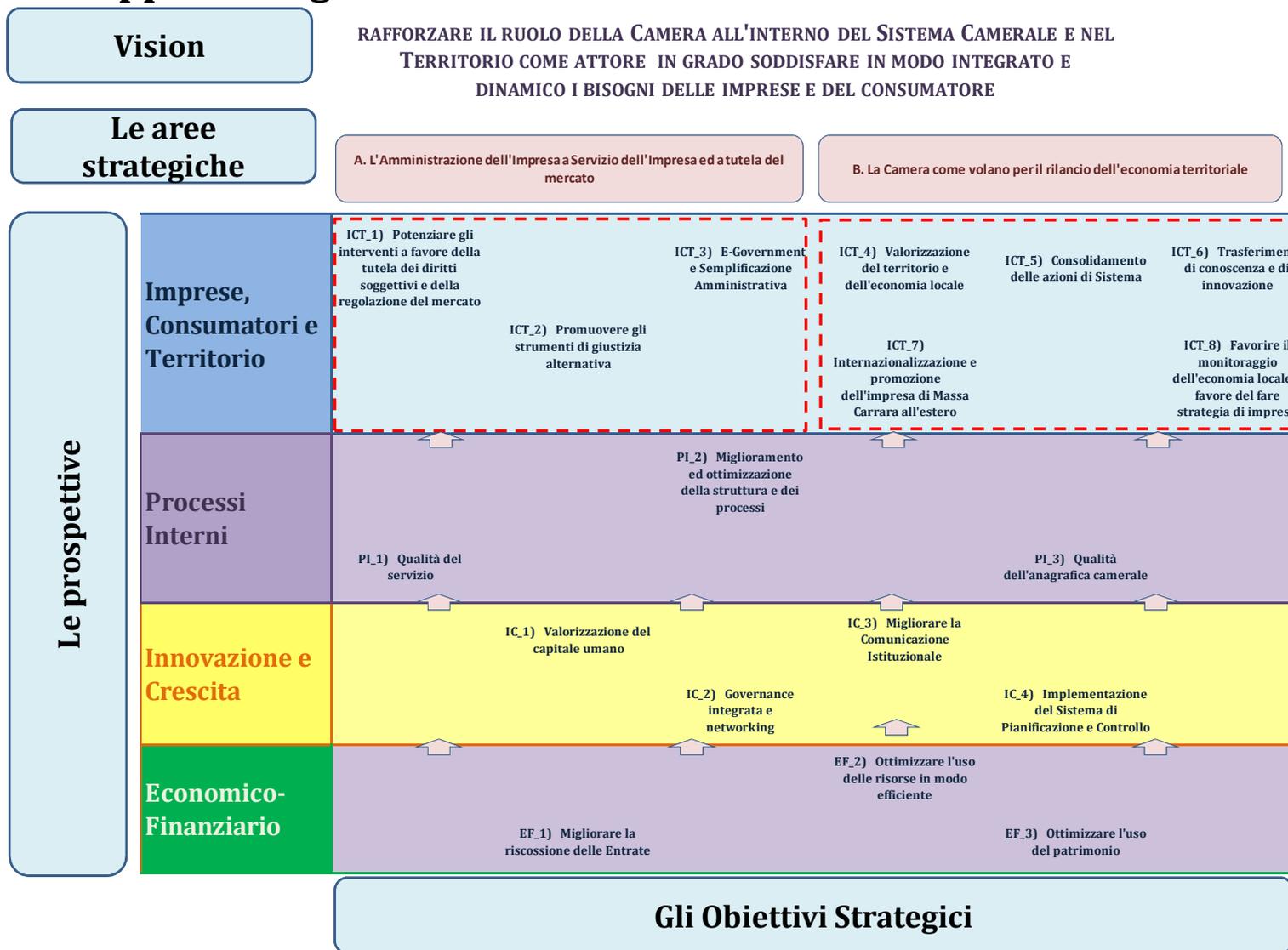
La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di Mandato che per la CCIAA di Massa Carrara ha avuto avvio nell’anno 2010, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella RPP.

Si precisa, quindi, che la Mappa Strategica 2012 coincide con quella 2010–2014 (relativa al Mandato), e riprende quindi i contenuti presentati nella descrizione delle Linee Strategiche, tale coincidenza potrebbe non essere presente nei prossimi anni di gestione in considerazione della possibile avvenuta completa realizzazione di uno o più obiettivi preposti in sede di avvio di mandato, oppure della revisione degli impegni a seconda di variazioni del contesto e delle esigenze, in linea con il principio di «elasticità strategica», base imprescindibile per l’avvio di politiche pubbliche volte alla piena soddisfazione delle mutevoli esigenze degli stakeholder.

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



## 4.1.3 – La Mappa Strategica



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



## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

Imprese, consumatori e territorio			
<b>A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato</b>			
<b>01) Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato</b>			
Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
N. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno n / N. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno n-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
n° tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno n / n° tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno n-1 (a seguito di mailing)	≥ 1	≥ 1	≥ 1
N° irregolarità riscontrate / n° verifiche metriche (metrico e metalli preziosi)	< 10%	< 5%	< 5%
<b>02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>			
Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° conciliazioni avviate (*1000) / n° imprese attive (dato bench)	26	28	30
n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	70%	80%	90%
<b>03) E-Government e Semplicificazione Amministrativa</b>			
Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° pratiche sospese RI / n° pratiche totale RI	< 55%	50%	45%
n° pratiche evase entro 2 giorni / n° totale pratiche	> 80%	> 80%	> 80%
n° pratiche evase entro 5 giorni / n° totale pratiche	95%	98%	98%
n° partecipanti medio agli incontri formativi ed informativi sui servizi anagrafici	50	50	50
<b>B. La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale</b>			
<b>04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>			
Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno n / n-1	> 1	> 1	> 1
n° imprese-associazioni-enti che ottengono contributo pari a 5.000 (bandi valorizzazione del territorio) / n° imprese-associazioni-enti beneficiari di contributi (bandi valorizzazione del territorio)	5%	10%	10%
Risorse stanziare per lo sviluppo ed il sostegno dell'imprenditoria femminile anno n / n-1	> 1	> 1	> 1
n° partecipanti alle iniziative volte alla promozione dell'imprenditoria femminile	10	10	10
n° imprese che partecipano all'iniziativa della CCIAA nell'ambito di Marmotec / n° imprese marmo del territorio che partecipano a Marmotec	50%		
<b>05) Consolidamento delle azioni di Sistema</b>			
Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Costi per consulenze esterne (riferito non ad affidamenti di servizi) per lo sviluppo di progetti di fondo di perequazione / Valore progetti Fondo di Perequazione	80%	80%	80%
n° contatti sportello efficienza energetica e ambiente	50,00	60,00	70,00





## 4.2 - Gli Obiettivi strategici

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° studenti partecipanti alle attività di alternanza / n° totale studenti coinvolti	80%	80%	80%
n° contatti anno Sportello Nuove Imprese	55	60	60
n° partecipanti attività formativa anno 2011 / n° partecipanti attività formativa anno 2010	> 1,1	> 1,1	> 1,1
n° argomenti mai trattati nell'attività di Alta formazione	3	3	3

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

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° operatori partecipanti alle iniziative promozione estero	50	60	70
n° partecipanti per seminario per internazionalizzazione	30	30	30
n° soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA / n° soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	50%	60%	70%
n° soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi / totale soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	5%	5%	5%
Quota partecipazione media per partecipante	< 200	< 200	< 200

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

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Livello di soddisfazione indagini ISR	> Buono	> Buono	> Buono
n° censimento via telematica / totale censimenti	30%	-	-
n° download ricerche e statistiche ISR anno x / n° download ricerche e statistiche ISR anno x - 1	> 1	> 1	> 1

#### Processi Interni

### 09) Qualità del servizio

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° requisiti di non conformità (alta formazione)	0	0	0
n° utenti che hanno usufruito delle informazioni riguardo alla possibilità di rateizzare somme andate al ruolo	10	12	15
n° di utenti che ritengono che quanto appreso a seguito dell'evento formativo abbia avuto "abbastanza" riflesso in termini di soddisfazione della clientela / n° utenti che hanno risposto al questionario	50%	50%	50%
N° reclami rilevati	< 3	< 3	< 3
n° fatture pagate entro 29 gg dalla data di protocollazione / n° fatture protocollate per debiti afferenti all'attività dell'Area (esclusi i rapporti contrattuali già in essere che prevedono eventualmente termini massimi)	82%	83%	85%

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

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° Comunicazioni tramite PEC / n° comunicazioni effettuate verso soggetti dotati di PEC	40%	60%	60%
n° task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	3	3	3





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici

### 11 - Qualità dell'anagrafica camerale

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2012 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2012	74%	75%	75%

### Innovazione e Crescita

### 12) Valorizzazione del capitale umano

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Livello di soddisfazione interna (benessere) anno x / Livello di soddisfazione interna (benessere) anno x-1	> 1	> 1	> 1
N° medio di ore di formazione media procapite	> 18	> 19	> 20
n° dipendenti dell'Area coinvolti nelle giornate lavoarative in prestito (entrate ed uscita) / n° dipendenti dell'Area	10%	15%	20%
n° giorni di assenza procapite (dato bench)	< 51	< 51	< 51
n° componenti CUG donne / n° componenti CUG uomini (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni)	1	1	1
n° dipendenti che partecipano alle iniziative realizzate dal CUG (valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) / n° dipendenti	80%	80%	80%

### 13) Governance integrata e networking

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'ente partecipa / n° gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'ente è stato invitato	100%	100%	100%

### 14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

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

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

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





## 4.2 – Gli Obiettivi strategici



### Economico-Finanziario

#### 16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Diritto Annuale riscosso / Diritto Annuale dovuto	72,0%	74%	75%
Finanziamenti da terzi (escluso Fdo Perequazione) / Totale Proventi	> 10%	> 12%	> 14%
Sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	≤ 6%	≤ 6%	≤ 6%
Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2010 del Fondo	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
Rendimento CATI (servizio ISR): Margine netto / Ricavi	13,0%	15%	16%

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

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA - Costi ISR	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Spese postali anno n / Spese postali anno n-1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Spese conciliazione anno n / Spese conciliazione anno n-1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x / Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x- 1	-	≤ 1	≤ 1
Quote associative anno x / Quote associative anno x -1	-	≤ 1	≤ 1
Spese energia elettrica anno x / Spese energia elettrica anno x-1	< 0,9	< 0,85	< 0,85
Spese di funzionamento anno x / Spese di funzionamento anno x-1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
Fondo produttività individuale anno x / 2010	≤ 1	≤ 1	≤ 1

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

Indicatori	Target 2012	Target 2013	Target 2014
n° edifici con pannelli fotovoltaici / n° edifici in essere	xx%	xx%	xx%



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

### Imprese, Consumatori e Territorio

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
3.1 Potenziare i canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica	n° richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno n / n° richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno n-1 (dal secondo anno)	> 1	- Azioni di incentivazione alla dotazione di strumenti di firma digitale agli ufficiali levatori per invio elenchi protesti	-	Servizio Contabile, pianificazione e controllo di gestione

#### 05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
5.5) IT, risparmio energetico e trasferimento tecnologico	Attivazione dello sportello efficienza energetica ed ambiente	31.01.2012	- Attivazione Sportello efficienza energetica ed ambiente - Operatività dello sportello efficienza energetica ed ambiente		Servizio statistica, agricoltura, ambiente
	n° seminari in amteria di efficienza energetica	3	- Realizzazione seminari formativi, informativi e di sensibilizzazione per l'efficienza energetica entro maggio		

### Processi Interni

#### 09) Qualità del servizio

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
9.1 Supportare l'operatività dello Sportello interfunzionale CCIAA - Equitalia	Newsletter per comunicazione sulla possibilità di rateizzazione delle somme andate a ruolo	30.04.12	- Azioni di coordinamento CCIAA-Equitalia per agevolare i contatti degli utenti camerali nell'ottica di facilitare l'accesso agli atti, compresi quelli di pertinenza di altri enti - Monitoraggio delle azioni	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
10.1 - Stimolare le Task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	Redazione di un piano di razionalizzazione a seguito di analisi dei dati rilevati	31.12.12	-Analisi e valutazione per razionalizzazione della struttura	-	Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale
10.2 - Proseguire nel processo di dematerializzazione dei flussi	Creazione di una mailing list per raccolta indirizzi PEC	30.05.12	- Proseguimento dematerializzazione ed archiviazione ottica archivio storico - Gestione Protocollo informatico	-	
	n° documenti scansionati archivio storico	100	- Sensibilizzazione e diffusione utilizzo PEC per comunicazioni verso l'esterno - Monitoraggio procedura telematica chiusura di cassa		
	n° protocollo archiviati elettronicamente (entrata + uscita) / totale	95,00%			



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



### Innovazione e Crescita

#### 12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
12.1 Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	Piano formativo con lo studio di modalità alternative di formazione	31-gen-12	- Analisi e valutazione piano formativo - Redazione piano formativo	41.143,00	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	n° attività formative realizzate / n° attività previste (secondo esigenza)	100%	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa		Trasversale
	n° ore di formazione in modalità alternativa / n° ore di formazione erogate	50%	- Sensibilizzazione impiego modalità alternativa		
12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	n° giornate in uscita	3	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
12.3 - Promuovere interventi per favorire il benessere organizzativo, la motivazione delle Risorse Umane e le pari opportunità	n° riunioni CUG realizzate / n° riunioni previste	100%	- Incentivazione, partecipazione e coordinamento CUG (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) per garantire le pari opportunità ed il benessere lavorativo	-	Servizio contabile, pianificazione e controllo di gestione
	n° iniziative realizzate dal CUG / n° iniziative previste dal CUG	100%			

#### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
13.1 - favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	-	Trasversale

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

### Innovazione e Crescita

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
15.1 - Promuovere e favorire una gestione orientata alla centralità della performance	n° Report BSC automatizzati	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Messa a regime BSC automatizzata</li> <li>- Potenziamento partecipazione al progetto di benchmarking</li> <li>- Messa a regime sistema benchmarking dei processi</li> <li>- Prosecuzione delle azioni volte alla piena implementazione del Ciclo della performance</li> <li>- Sviluppo metodologico per l'individuazione di economie organizzative e gestionali</li> <li>- Monitoraggio delle performance economico-finanziarie dell'Azienda Speciale ISR al fine di garantire nel tempo un pieno equilibrio e solidità finanziaria</li> </ul>	€ 8.000,00	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	Report stato di salute CCIAA in ottica di benchmarking	30.06.12			
	Piano di Progetto: Messa a regime Ciclo di gestione della performance	28.02.12			
	Livello di realizzazione del piano di progetto Piano di Progetto: Messa a regime Ciclo di gestione della performance	90%			
	Redazione piano di progetto "economie organizzative e gestionali"	31.03.12			
	Livello di realizzazione del piano di progetto "economie organizzative e gestionali"	90%			
	n° Report trimestrali di analisi finanziaria ISR	2,00			
Report di valutazione costi-benefici per eventuale trasformazione	31.12.12				
15.2 - Redigere la Carta dei servizi per migliorare la qualità erogata	n° incontri di staff di direzione per realizzazione Carta dei servizi	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisione mappatura processi camerali</li> <li>- Individuazione processi e servizi da inserire nella Carta dei servizi</li> <li>- Coordinamento uffici per la Redazione delle parti di propria competenza</li> <li>- Redazione Carta dei Servizi</li> <li>- Diffusione Carta dei Servizi</li> </ul>	-	Trasversale
	Redazione Carta dei servizi	31.12.12			
15.3 - Promuovere la piena accountability e trasparenza per un rinnovato rapporto con gli Stakeholder	n° Giornate della trasparenza	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenziamento azioni di trasparenza e partecipazione nei confronti degli Stakeholder</li> <li>- Realizzazione di momenti di condivisione e confronto con gli Stakeholder</li> <li>- Produzione adeguata reportistica per essere accountable</li> </ul>	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
	n° Report per rendicontazione esterna	1			



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

#### Economico-Finanziario

#### 16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
16.1 Ottimizzare la riscossione del Diritto Annuale	Analisi delle comunicazioni agli inadempienti per capire se abbia avuto effetti positivi	30.09.12	- Valutazione dell'impatto delle azioni di comunicazione su soggetti inadempienti - Definizione, eventuale, di nuove prassi di sensibilizzazione	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
16.2 Garantire la tempestività emissione ruoli	n° posizioni andate al ruolo per l'anno 2010/ n° soggetti individuati per il ruolo Trasmissione Ruolo 2010	100% 31.10.12	- Emissione del ruolo 2010 - Monitoraggio esecuzione	-	

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
17.1 Monitorare costantemente per contenere le spese di funzionamento	n° report di monitoraaggio spese di funzionamento	4	- Individuazione di azioni specifiche per il contenimento delle spese di funzionamento - Monitoraggio costante spese di funzionamento	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione
17.2 Garantire la strategicità e la convenienza quote associative	Ricognizione corrispondenza delle quote associative ai termini di legge	31.12.12	- Ricognizione corrispondenza delle quote associative ai termini di legge - Valutazione dell'Outcome e costi/benefici delle quote in essere - Dismissione quote associative non a norma	-	Servizio contabile pianificazione e controllo di gestione

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
18.1 Favorire l'utilizzo dell'energia alternativa	n° edifici con installazione pannelli fotovoltaici / n° edifici sottoposti ad installazione pannelli	100%	- Individuazione edifici da sottoporre a dotazione pannelli fotovoltaici - Installazione pannelli fotovoltaici	-	Servizio acquisti, patrimonio e gestione documentale





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

### Imprese, Consumatori e Territorio

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
3.1 Erogare formazione ed informazione di elevato livello per migliorare la qualità delle pratiche presentate e dei servizi erogati	n° incontri formativi ed informativi mirati COMUNICA e SUAP	≥ 5	- Attività formativa per migliorare la qualità delle pratiche	-	Servizio Registro Imprese
3.2 Consolidare le azioni per efficienza del SUAP	n° incontri di coordinamento con i Comuni per il consolidamento del SUAP	2	- Coordinamento per il consolidamento del SUAP	-	Servizio Registro Imprese
3.4 Potenziare i canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica	Valutazione sul numero di imprese che avrebbero intenzione di ricorrere alla telematizzazione dei certificati di origine merci	30.09.12	-Analisi fattibilità ed efficacia telematizzazione certificati di origine merci	-	Servizio Registro Imprese

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
4.1 - Avviare la costituzione del Consorzio tra le imprese del settore di produzione dell'olio di oliva	n° incontri tecnici anche con il mondo associativo per lo sviluppo della formazione continua in materia vitivinicola	2	Organizzazione di incontri con le associazioni di categoria e le aziende per la costituzione del Consorzio tra le imprese del settore di produzione dell'olio di oliva	-	Servizio Albi Ruoli e Formazione
4.2 - Offrire tutoraggio e formazione continua per la filiera vitivinicola	n° eventi formativi realizzati	>2	- Definizione strategia per lo sviluppo e la formazione in materia vitivinicola - Contatti e coinvolgimento del mondo associativo - Realizzazione incontri formativi ed informativi	€ 8.000,00	
4.3 - Marmo: recuperare la sua centralità (STAFF)	Realizzazione iniziativa a sostegno delle imprese partecipanti a Marmotec	30.03.2012	- Definizione strategie di partecipazione a Marmotec - Realizzazione di iniziativa specifica a favore dei partecipanti a Marmotec	€ 32.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali
	n° comunicati stampa per Marmotec	> 2	- Realizzazione attività di comunicazione mezzo stampa		
4.4 - Promuovere iniziative promozionali a favore dell'impresa femminile e dei settori emergenti (STAFF)	n° incontri realizzati con il Comitato Imprenditoria femminile	4	- Pubblicazione di un bando a sostegno delle imprese locali per la partecipazione a fiere in Italia - Espletamento delle procedure per l'assegnazione delle risorse	€ 55.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali
	Redazione bando partecipazione fiere in Italia	30.03.2012	- Realizzazione di iniziative finalizzate alla promozione dell'imprenditoria femminile.		
4.5 - Sviluppare piani di intervento per il settore e iniziative in materia di commercio (STAFF)	n° programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali anno x / n° programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali anno x-1	≥ 1	- Pubblicazione di un bando finalizzato a sostenere i progetti di animazione realizzati dai CCN - Epletamento procedure di assegnazione risorse - Realizzazione di iniziative per il sostegno di CCN	€ 35.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali
4.6 - Favorire la partecipazione alle fiere all'estero (STAFF)	n° partecipanti a fiere all'estero anno x / n° partecipanti a fiere all'estero anno x -1	≥ 1	- Pubblicazione bando a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese locali - Organizzazione della partecipazione alle iniziative all'estero - Monitoraggio partecipanti	€ 30.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali
4.7 - Iniziativa "Bandiera Arancione" (STAFF)	Monitoraggio Enti locali provinciali	30.03.2012	- Analisi dello stato dell'arte e monitoraggio degli enti locali provinciali	-	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali
	Redazione piano di progetto "Bandiera arancione a Massa-Carrara"	30.06.2012	- Redazione di un piano di progetto "Bandiera arancione Massa .i Carrara"		



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

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Risorse economiche	Servizi coinvolti
6.1 - Promuovere l'eccellenza formativa per le imprese	n° seminari Alta Formazione anno x / n° seminari Alta Formazione anno x-1	> 1	REC e Alta formazione	€ 95.000,00	Servizio Albi Ruoli e Formazione
6.2 - Formare per la scoperta di nuove frontiere web per il commercio intersettoriale	attività formativa per tematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale	1	- Programmazione attività formativa - Realizzazione attività formativa sull'evoluzione del web per il commercio tra diversi settori	€ 25.000,00	



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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
8.1 - Censire le imprese dei servizi no-profit e co-profit	n° incontri del gruppo di lavoro con ISR	3	- Individuazione delle principali azioni per la realizzazione del censimento delle imprese e dei servizi no-profit e co-profit - Incontri tecnico operativi con ISR per la realizzazione del censimento - Promozione del ricorso alla forma telematica		Servizio Albi Ruoli e Formazione
	invio news letter per stimolare l'utilizzo del censimento via telematica	2			
	Realizzazione entro i termini	Realizzato			

### Processi Interni

### 09) Qualità del servizio

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
9.1) Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedurali	Analisi delle soluzioni organizzative da adottare per l'accorpamento Albi e Ruoli e RI	31.03.12	- Analizzare le soluzioni organizzative da adottare per l'accorpamento Albi e Ruoli e RI - Realizzare adeguata formazione interna per l'efficienza ed efficacia delle azioni - Avviare a regime con piena funzionalità		Servizio Registro Imprese Servizio Albi e ruoli e formazione
	n° incontri formativi per la piena operatività Albi e Ruoli al RI	3			
	Avvio a regime della piena operatività Albi e Ruoli al RI (salvo rinvio)	12.05.12			

### 11 - Qualità dell'anagrafica camerale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
11.1. Garantire la massima pulizia del Registro Imprese	Realizzazione di un'analisi circa le posizioni da cancellare	28.02.12	- Studio circa la possibilità di cancellazione posizioni dal Registro delle Imprese - Valutazione nuovi parametri per rinnovo organi - Realizzazione di specifiche azioni individuate		Servizio Registro imprese
	n° azioni realizzate per la cancellazione / n° azioni previste	90%			
	Analisi dell'elenco dei mancati recapiti	31.12.12			



## 4.3 – Il cascading: Area Anagrafica e Formazione

### e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

#### Innovazione e Crescita

#### 12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
12.1 Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	n° ore di formazione in modalità alternativa / n° ore di formazione erogate	50%	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	€ 11.710,00	Trasversale
12.3 - Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse Umane	Redazione piano di intervento per migliorare i livelli di benessere organizzativo	28.02.2012	- Monitoraggio del benessere organizzativo - Realizzazione di politiche e di azioni per la valorizzazione del personale e l'incremento del benessere e le pari opportunità	-	Servizio albi e ruoli e formazione
	n° azioni realizzate in tema di benessere organizzativo / n° azioni previste in tema di benessere organizzativo	90%			

#### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
13.1 - favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	50.000,00	Trasversale

#### 14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
14.1 Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	Redazione piano tempi e modalità di aggiornamento del sito web camerale	30.06.12	Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	€ 55.000,00	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali
	n° scadenze di aggiornamento rispettate / n°scadenze previste	100%			
14.2 - Potenziare la presenza camerale stampa e tv	n° conferenze stampa	8	- Interventi mirati su stampa ed emittenti locali - Potenziamento delle relazioni con la stampa e le emittenti locali		
	n° trasmissioni TV	4	- Comunicati stampa, conferenze stampa e interviste agli amministratori camerali.		
14.3 - Canale diretto CCIAA - Impresa	n° aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione / n° aziende catalogo import export	70%	- News letter - Messaggi mirati alle imprese - Mailing internazionalizzazione		
	n° news letter camerali	6,00			

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
15.2 - Redigere la Carta dei servizi per migliorare la qualità erogata	n° incontri di staff di direzione per realizzazione Carta dei servizi	4	- Revisione mappatura processi camerali - Individuazione processi e servizi da inserire nella Carta dei servizi - Coordinamento uffici per la Redazione delle parti di propria competenza	-	Trasversale
	Redazione Carta dei servizi	31.12.12	- Redazione Carta dei Servizi - Diffusione Carta dei Servizi		



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

#### Imprese, Consumatori e Territorio

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

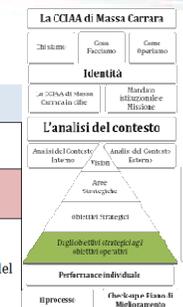
Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
1.1 Presidiare per la tutela della concorrenza leale tra le imprese	Costituzione della commissione per la revisione degli usi	30.04.2012	-Definizione azioni propedeutiche ed operative per la revisione degli usi - Individuazione dei commissari		Servizio Regolazione del mercato
	n° incontri con la Commissione per la revisione degli usi	> 2	- Costituzione della commissione - Realizzazione incontri della Commissione - Realizzazione delle bozze per la revisione degli usi		
1.2 Potenziare dell'attività ispettiva e di vigilanza	N.ro strumenti verificati nel corso dell'anno 2011/ Ispettori ed assistenti dedicati a tale attività espressi in unità equivalenti	> 740	- Definizione del Piano ispettivo - Realizzazione del piano di Ispezioni e verifiche vari settori: carburante, pese, CO2 veicoli, protezione individuale - Azioni volte al miglioramento degli indici di efficienza del benchmarking		Servizio Regolazione del mercato
	n° ispezioni / n° utenti metrici	> 35%			
	n° campagne informative per il potenziamento dell'attività ispettiva	1			
	n° controlli apparecchiature associate a misuratori di carburante / n° stazioni che hanno apparecchiature associate a misuratori	10%			

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
2.1 Formare ed informare circa la cultura arbitrato, conciliazione e mediazione	n° attività formativa ed informativa in materia di giustizia alternativa	> 2	- Realizzazione di incontri formativi-informativi in tema di giustizia alternativa - Attività di sensibilizzazione circa il ricorso alla giustizia in forma alternativa	43.000,00	Servizio Regolazione del mercato
	n° ordinanze emesse nell'anno	250	- Realizzazione della Settimana delle conciliazione - Efficientamento del processo di gestione delle ordinanze - Settimana della conciliazione - Sportello itinerante		

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
4.3 - Marmo: recuperare la sua centralità	n° eventi per la promozione dell'integrazione tra settori	1	- Programmazione azioni volte a stimolare l'integrazione della promozione tra settori marmo-artigianato-turismo	€ 10.000,00	Servizio AAGG e promozione
	n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	70%	- Individuazione di proposte future - Realizzazione di eventi volti a promuovere l'integrazione tra i settori - Realizzazione di specifiche azioni volte al monitoraggio della qualità percepita		



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

### 05) Consolidamento delle azioni di Sistema

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
5.1 - Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2009-2010	31.12.12	- Coordinamento progetti da fondo di perequazione - Gestione attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione in relazione a: "Internazionalizzazione, Qualità del made in Italy, sviluppo delle infrastrutture, "Green economy, blue economy e sviluppo sostenibile, Alternanza scuola lavoro, Sviluppo funzioni camera in materia ambientale	€ 237.423,14	Servizio AAGG e promozione
	n° progetti Fondo perequazione 2009-2010 conclusi nei tempi / n° progetti fondo perequazione 2009-2010	100%			
	n° progetti Fondo rendicontati nei termini / n° progetti ammessi al Fondo di perequazione	100%			
5.3 - Favorire il Microcredito	Finanziamenti ottenuti da terzi per il sostegno dei soggetti alluvionati	€ 50.000	- Intervento per contributi diretti alle imprese alluvionate anno 2011 - Erogazione contributi - Azioni per reperire finanziamenti da soggetti esterni	€ 774.020,61	Servizio AAGG e promozione
	n° pratiche evase ed istruite (concessione contributo) entro 40 gg / n° totale pratiche per richiesta contributi alluvionati( esclusi i tempi per le eventuali integrazioni)	100%			

### 06) Trasferimento di conoscenza e di innovazione

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
6.3 Promuovere l'alternanza scuola lavoro	n° istituti coinvolti	12	- Realizzazione di un piano di sviluppo delle azioni di alternanza - Realizzazione di incontri per il coinvolgimento delle scuole in collaborazione con il settore formazione Provincia e Provveditorato agli studi ed istituti scolastici di secondo grado	€ 70.000,00	Servizio AAGG e promozione

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
7.1 - Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese e gli interessi del territorio anche sfruttando bandi regionali, comunitari, di sistema	n° iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale / n° iniziative programmate in ambito promozionale	90%	- Partecipazione TIRRENO CT ed incoming delegazione operatori Europa centrale, Russia - Organizzazione incoming operatori europei - Partecipazione CARRARAMARMOTEC e organizzazione n. 2 incoming delegazione operatori/architetti - Organizzazione workshop e spazio promozionale in occasione delle Olimpiadi di Londra - Organizzazione incoming operatori Europa centrale in occasione della manifestazione DESCO 2012 - Organizzazione incoming operatori europei - Partecipazione n. 2 fiere internazionali di settore nell'ambito del programma di Toscana Promozione	€ 85.766,90	Servizio AAGG e promozione
	Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione / Risorse previste a Budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione (70.000)	10%			
	n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	70%	- Consolidamento azioni volte ad innalzare la soglia degli interventi promozionali, soprattutto dal punto di vista qualitativo e quantitativo	€ 85.766,90	Servizio AAGG e promozione
	n° iniziative volte alla promozione dell'internazionalizzazione anno x / n° iniziative volte alla promozione dell'internazionalizzazione anno x-1	≥ 1	- Promozione e sviluppo quantitativo iniziative di internazionalizzazione		
	Report con evidenza delle iniziative realizzate e delle intese raggiunte	31.12.12	- Definizione e coordinamento delle azioni da intraprendere per l'internazionalizzazione delle imprese locali anche alla luce delle possibili intese con l'amministrazione regionale, provinciale (soprattutto in materia di turismo) nonché con gli altri possibili partner interessati		



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

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
7.2 Consolidare le attività informative e formative (sportello SPRINT)	n° attività formative in tema di internazionalizzazione	5	Organizzazione dell'attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti;	€ 5.000,00	Servizio AAGG e promozione
	n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	70%			
	n° risposte fornite / n° quesiti pervenuti	95%			

### Processi Interni

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
10.3 - Informatizzazione Delibere - Legalwork act	Tempo medio di pubblicazione delibere e determine anno 2012 / tempo medio di pubblicazione delibere e determine anno 2011 (dato bench)	< 1	- Redazione piano di progetto per l'implementazione di Legal workact - Piena operatività di Legal Workact - Monitoraggio del funzionamento di Legal Workact - Azioni per il miglioramento dei tempi di pubblicazione dato benchmarking		Servizio AAGG e promozione
10.5 - Ottimizzazione della gestione brevettuale	n° richieste informazioni brevettuali inserite nel registro	40	-Implementazione del Registro informazioni brevettuali - Inserimento operativo delle informazioni nel Registro brevettuale		Servizio Regolazione del mercato
10.6 Rinnovo della CCIAA a seguito della Riforma della 580	Costituzione della Consulta dei professionisti con relativo insediamento	31.12.2012	Costituzione Consulta dei professionisti - Insediamento della Consulta - Approvazione dei Regolamenti di Giunta e Consiglio		Servizio AAGG e promozione
	Approvazione dei Regolamenti di Giunta e Consiglio	31.12.2012			

### 12) Valorizzazione del capitale umano

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
12.1 Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	n° ore di formazione in modalità alternativa / n° ore di formazione erogate	50%		11.080,00	Trasversale



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

#### 13) Governance integrata e networking

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
13.1 - favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n° incontri presso UCT ai quali si è partecipato / n° incontri previsti	90%	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	-	Trasversale

#### 14) Migliorare la Comunicazione Istituzionale

14.4 - 150 Camera di Massa Carrara	n° di presenti all'evento 150 anni della CCIAA	> 200	- Creazione dell'archivio storico tramite piattaforma di rete - Realizzazione di specifiche sessioni tecnico-operative per la realizzazione dell'archivio - Cerimonia 150 anni Camera di Massa Carrara	€ 128.200,00	Servizio AAG e promozione
------------------------------------	--	-------	--	--------------	---------------------------

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

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
15.2 - Redigere la Carta dei servizi per migliorare la qualità erogata	n° incontri di staff di direzione per realizzazione Carta dei servizi	4	- Revisione mappatura processi camerali - Individuazione processi e servizi da inserire nella Carta dei servizi - Coordinamento uffici per la Redazione delle parti di propria competenza - Redazione Carta dei Servizi - Diffusione Carta dei Servizi		Trasversale
	Redazione Carta dei servizi	31.12.12			Trasversale

### Economico-Finanziario

#### 16) Migliorare la riscossione delle Entrate

Obiettivo Operativo	Indicatori	Target 2012	Azione	Interventi economici	Servizi coinvolti
16.4) Ottimizzazione della riscossione delle entrate servizi metrici	Tariffazione servizi recuperata / Tariffazione da recuperare	100%			Servizio regolazione del mercato





## 5. La performance individuale – Dirigente Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Innovazione e Crescita		
15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo		
Azione	Indicatore	Target
Ottimizzazione della gestione orientata alla performance	Piano di Progetto: Messa a regime Ciclo di gestione della performance	28/02/2012
	n° azioni realizzate / n° azioni previste	90%
Sviluppo metodologico per l'individuazione di economie organizzative e gestionali	Redazione piano di progetto "economie organizzative e gestionali"	31/03/2012
	Livello di realizzazione del piano di progetto	90%
Monitoraggio delle performance economico-finanziarie dell'Azienda Speciale ISR al fine di garantire nel tempo un pieno equilibrio e solidità finanziaria	n° Report trimestrali di analisi finanziaria	2,00
	Report di valutazione costi-benefici per eventuale trasformazione	31/12/2012



### Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Imprese, Consumatori e Territorio		
04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale		
Azione	Indicatore	Target
Iniziativa a favore delle imprese locali per la partecipazione a CarraraMarmotec 2012	Realizzazione iniziativa a sostegno delle imprese partecipanti a Marmotec	30.03.2012
	n° comunicati stampa per Marmotec	> 2
	n° incontri con Carrara Fiere per lo sviluppo di azioni sinergiche	nn
Migliorare la Comunicazione Istituzionale	n° soggetti che esprimono un livello di soddisfazione sul sito web almeno pari a Buono / n° questionari pervenuti	70%
Iniziativa "Bandiera Arancione"	Monitoraggio Enti locali provinciali	30.03.2012
	Redazione piano di progetto "Bandiera arancione a Massa-Carrara"	30.06.2012

## 5. La performance individuale

### Dirigente Area Anagrafica e Formazione

Processi Interni		
<b>11 - Qualità dell'anagrafica camerale</b>		
Azione	Indicatore	Target
Azioni volte a garantire la pulizia dell'anagrafica camerale anche al fine di migliorare i processi di riscossione del diritto Annuale	Realizzazione di un'analisi circa le posizioni da cancellare	28.02.12
	n° azioni realizzate per la cancellazione / n° azioni previste	90%
<b>Innovazione e Crescita</b>		
Azione	Indicatore	Target
Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse Umane	Redazione piano di intervento per migliorare i livelli di benessere organizzativo	28.02.2012
	n° azioni realizzate in tema di benessere organizzativo / n° azioni previste in tema di benessere organizzativo	90%
<b>Economico-Finanziario</b>		
<b>16) Migliorare la riscossione delle Entrate</b>		
Azione	Indicatore	Target
	Finanziamenti da terzi (escluso Fdo Perequazione) / Totale Proventi	> 10%





## 5. La performance individuale

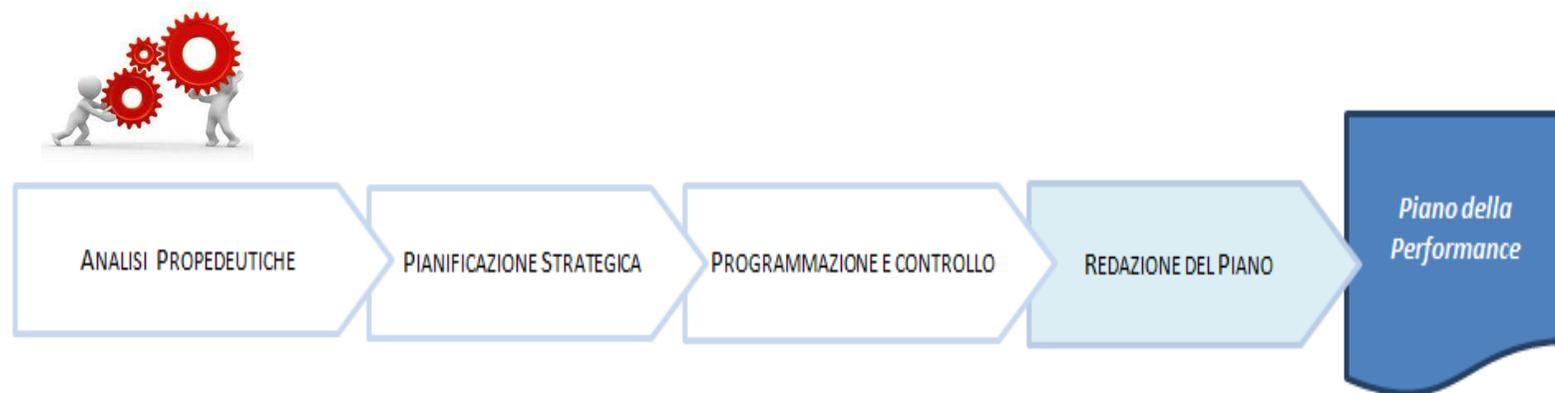
### Dirigente Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Imprese, Consumatori e Territorio		
<b>A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato</b>		
<b>02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>		
Azione	Indicatore	Target
Consolidare livelli qualità percepita da parte dell'utenza in tema di conciliazione	n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono / n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	70%
<b>05) Consolidamento delle azioni di Sistema</b>		
Azione	Indicatore	Target
Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2009-2010	31.12.12
<b>B. La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale</b>		
<b>07) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>		
Azione	Indicatore	Target
Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese e gli interessi del territorio anche sfruttando bandi regionali, comunitari, di sistema	n° operatori partecipanti alle iniziative promozione estero	50
	n° iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale / n° iniziative programmate in ambito promozionale	90%
	Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione / Risorse previste a Budget	10%
Definizione e coordinamento delle azioni da intraprendere per l'internazionalizzazione delle imprese locali anche alla luce delle possibili intese con l'amministrazione regionale, provinciale (soprattutto in materia di turismo) nonché con gli altri possibili partner interessati	Report con evidenza delle iniziative realizzate e delle intese raggiunte	31.12.12
<b>Economico-Finanziario</b>		
<b>16) Migliorare la riscossione delle Entrate</b>		
Azione	Indicatore	Target
	Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2010 del Fondo	€ 150.000



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

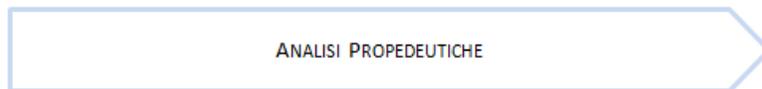
Il Piano della Performance si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione della Performance. Ciascuna attività del processo di redazione del Piano della Performance si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora sia opportuno, attori esterni. Tale processo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



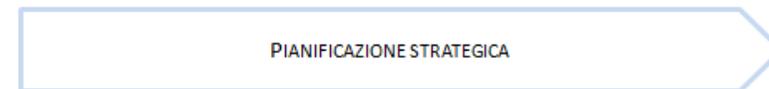


## 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

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



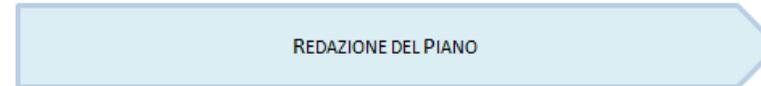
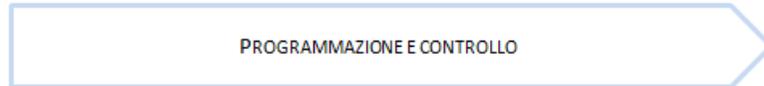
	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Stakeholder Controllo di gestione
2.	Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3.	Feedback strategico	Giu-Ott	
4.	Analisi Finanziaria	Giu-Ott	



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



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



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

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

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

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

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

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

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

Il Budget, quindi, rappresenta il documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per la realizzazione degli stessi. Le modalità di impiego delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi assegnati, del resto, costituisce informazione principe per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica di premialità.

Si propone in Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola area strategica ed obiettivo strategico, con diretto collegamento con i programmi operativi di cui alla RPP 2012.



## 6.3 – Check – Up e piano di miglioramento

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

In tal senso, il modello di Check-Up:

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

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





# IL PIANO DELLA PERFORMANCE 2012-2014

## Allegati

# Indice

Allegato 1: Documenti propedeutici alla redazione del Piano della Performance

Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

Allegato 3: Check-Up e piano di miglioramento

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

### Scheda di Pianificazione partecipata

Asse strategico									
Obiettivi strategici	Ipotesi di iniziativa / intervento (programma)	Principali Azioni	Benefici attesi	Data inizio e Data di fine	Iniziativa: nuova programmazione (NP), continuità cnni precedenti (CAP), prevista ma non attuata anni precedenti (PNA)	Risorse economiche (€)	Networking e sinergie (Attori coinvolti)	Servizi interni coinvolti	Stakeholder

Periodo	Località	Settore	Descrizione	Partner	Budget



### Programma Pluriennale di mandato:

INSERIRE LINK

### Relazione Previsionale e Programmatica

INSERIRE LINK

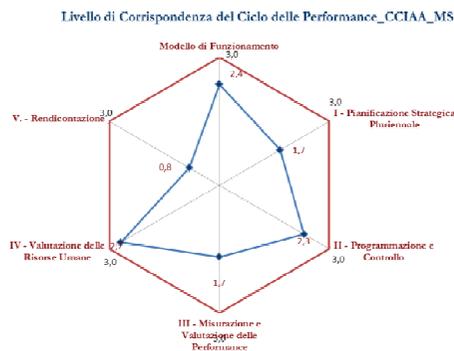
## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	DESCRIZIONE PRODOTTO	Totale
<input type="checkbox"/> A1 - Valorizzazione del territorio	<input type="checkbox"/> 4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Accordo di programma con il Comune di Carrara	€ 10.000,00
		Acquisto pubblicazioni: volumi sull'economia locale	€ 11.500,00
		Attività controllo farina di castagne della Lunigiana	€ 2.000,00
		Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	€ 4.000,00
		Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	€ 2.000,00
		Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo	€ 50.000,00
		Centri commerciali naturali	€ 35.000,00
		Centro Comune Fosdinovo	€ 40.000,00
		Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	€ 10.000,00
		Il patto per l'economia locale	€ 5.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi	€ 35.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi (2011: MARMOTEC)	€ 22.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi per la partecipazione a fiere estero	€ 30.000,00
		Protocolli d'intesa	€ 7.000,00
		Realizzazione di iniziative per la Promozione dell'Imprenditoria femminile	€ 20.000,00
		Protocollo IAT con Provincia di Massa -Carrara	€ 30.000,00
	<b>4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale Somma</b>		<b>€ 313.500,00</b>
<b>A1 - Valorizzazione del territorio Totale</b>			<b>€ 313.500,00</b>
<input type="checkbox"/> A2 - Produzione di conoscenza	<input type="checkbox"/> 8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	Studi ISR (Rapporto economia, osservatorio bilanci, ecc)	€ 60.000,00
	<b>8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa Somma</b>		<b>€ 60.000,00</b>
<b>A2 - Produzione di conoscenza Totale</b>			<b>€ 60.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A3 - Azioni di Sistema	<input type="checkbox"/> 5. Consolidamento delle azioni di Sistema	Biblioteca camerale: acquisto volumi per arricchire il patrimonio camerale	€ 40.000,00
		Coinvolgimento effettivo: iniziative per rafforzare la CCIAA	€ 50.000,00
		Controllo di gestione: benchmarking	€ 8.000,00
		Partecipazioni Camera: ISR,	€ 180.000,00
		Progetti Fondo perequazione	€ 237.423,14
		Progetti Fondo perequazione (MISE)	€ 27.830,00
		Sede operativa Università Mercatorum	€ 24.000,00
		Srada del vino	€ 6.000,00
		Istruttoria delle domande per il credito / Imprese alluvionate	€ 774.020,61
	<b>5. Consolidamento delle azioni di Sistema Somma</b>		<b>€ 1.347.273,75</b>
<b>A3 - Azioni di Sistema Totale</b>			<b>€ 1.347.273,75</b>

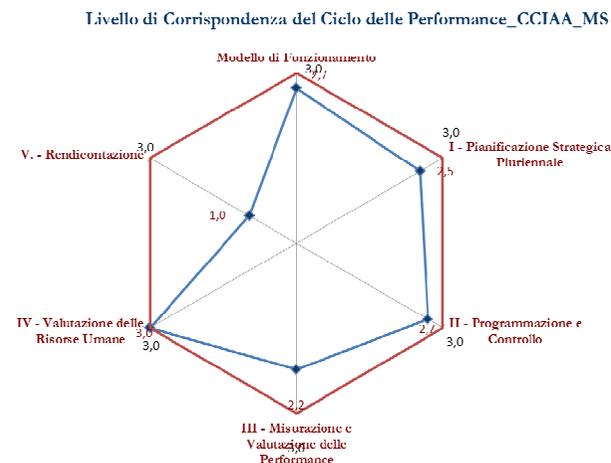
## Allegato 2: La programmazione economica per obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	DESCRIZIONE PRODOTTO	Totale
<input type="checkbox"/> A4 - Internazionalizzazione	<input type="checkbox"/> 7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Attività dello sportello Sprint/CINEMA	€ 5.000,00
		Missioni, incoming, eventi	€ 85.766,90
	<b>7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero Somma</b>		<b>€ 90.766,90</b>
<b>A4 - Internazionalizzazione Totale</b>			<b>€ 90.766,90</b>
<input type="checkbox"/> A5 - Regolazione del mercato	<input type="checkbox"/> 2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	Attività di conciliazione ed arbitrato	€ 20.000,00
		Corsi formativi	€ 3.000,00
		Settimana nazionale Servizi di conciliazione	€ 10.000,00
		Sportello itinerante	€ 10.000,00
		Usi	€ 3.000,00
	<b>2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa Somma</b>		<b>€ 46.000,00</b>
<b>A5 - Regolazione del mercato Totale</b>			<b>€ 46.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A6 - Lavoro, Formazione, Università	<input type="checkbox"/> 6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione	2- Pro 07-03 "Erogazione" e Pro 07-04 "Monitoraggio e valutazione corsi Rec ...	€ 35.000,00
		Alternanza scuola lavoro	€ 70.000,00
		Erogazione Alta Formazione	€ 25.000,00
		Istruttoria domande: formazione specialistica settoriale	€ 60.000,00
	<b>6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione Somma</b>		<b>€ 190.000,00</b>
<b>A6 - Lavoro, Formazione, Università Totale</b>			<b>€ 190.000,00</b>
<input type="checkbox"/> A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione	<input type="checkbox"/> 14. Migliorare la comunicazione istituzionale	150 Anni Camera di Commercio - Fedeltà al lavoro	€ 128.200,00
		Azioni di comunicazione	€ 50.000,00
		Rivisitazione del Sito e newsletter	€ 5.000,00
	<b>14. Migliorare la comunicazione istituzionale Somma</b>		<b>€ 183.200,00</b>
<b>A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione Totale</b>			<b>€ 183.200,00</b>
<b>Totale complessivo</b>			<b>€ 2.230.740,65</b>

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



**Gennaio 2011:** punteggio medio 1,9



**Gennaio 2012 :** punteggio medio 2,4

Oggetto	Piano di miglioramento
<b>Modello di funzionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosecuzione implementazione di un sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance</li> </ul>
<b>Pianificazione strategica Pluriennale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenziamento del feedback strategico</li> <li>• Prosecuzione nell'implementazione delle tecniche di misurazione dell'Outcome</li> <li>• Potenziamento del coinvolgimento degli stakeholder</li> <li>• Ottimizzazione dei processi di comunicazione interna delle strategie dell'Ente</li> </ul>
<b>Programmazione e controllo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impiego a regime BSC</li> <li>• Miglioramento dei processi di feedback operativo</li> <li>• Estensione della strumentazione di Project Management</li> <li>• Ottimizzazione e potenziamento monitoraggio dei processi</li> </ul>
<b>Misurazione e valutazione Performance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento del sistema di Reporting con ulteriore coinvolgimento degli Stakeholder</li> <li>• Ottimizzazione dell'impiego della BSC come strumento di Governance e Controllo Strategico</li> </ul>
<b>Valutazione Risorse Umane</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventuale revisione delle metodologie per la misurazione della performance individuale a seguito di normativa</li> </ul>
<b>Rendicontazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piena Implementazione del Programma Triennale della Trasparenza</li> <li>• Potenziamento modalità di rendicontazione agli stakeholder e dei dati dimensionali e gestionali pubblicati</li> <li>• Avvio rendicontazione dati dimensionali</li> </ul>