



Camera di Commercio
Massa-Carrara

Allegato alla deliberazione di Giunta Camerale n. 61 del 25.05.18

Relazione sulla Performance 2017

PRESENTAZIONE

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2017. Il D.Lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione.

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

La Camera di Commercio di Massa Carrara completa il Ciclo di Gestione della Performance 2017 con il presente documento, il quale è volto a render conto agli *stakeholder*, in un'ottica di trasparenza ed *accountability*, le risultanze del periodo amministrativo di riferimento. La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato. Tale processo ha previsto, infatti, un monitoraggio costante degli obiettivi di performance definiti in sede di pianificazione e la conseguente valutazione dei risultati intermedi e finali ottenuti.

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

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

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

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

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

Il presente documento contiene ovviamente soltanto una sintesi dell'attività svolta nel 2017, gli allegati costituiscono il materiale dimostrativo dei dati riportati.

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

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

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

Indice

1. Presentazioni ed Indice	2-3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder	4
2.1 Il contesto esterno	4
2.2 L'Amministrazione	7
2.3 I risultati raggiunti	14
2.4 Criticità ed opportunità	14
3. Obiettivi: risultati conseguiti	15
3.1 L'Albero della Performance	15
3.2 Obiettivi strategici	18
3.3 Obiettivi operativi	19
3.4 Gli obiettivi individuali	20
4. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità	21
5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere	26
6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	28
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	28
6.2 Punti di forza e debolezza del processo	32
6.3 I documenti del Ciclo della Performance	31
Allegato 1	
Obiettivi ed indicatori strategici per prospettive di performance	
Obiettivi ed indicatori operativi per prospettive di performance	
Allegato 2	
Schede Piano Performance	

2 Sintesi delle informazioni di interesse per gli *stakeholder*

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

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

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2017.

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

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

2.1 Il contesto esterno

Il contesto economico

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

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

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

Un contributo decisivo al raggiungimento di questo +4% di produzione industriale lo si deve certamente alle esportazioni, le quali, secondo i dati Istat sui primi nove mesi dell'anno, hanno registrato un eccellente +18% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, che, a differenza del recente passato, non è attribuibile soltanto alle performance straniere del Nuovo Pignone, bensì all'intero comparto della

meccanica (la produzione di questo settore è infatti esplosa del +7%), alla nautica - che ormai da un biennio a questa parte ha ripreso a rendere positivi ai propri andamenti (produzione +1,5%) - e all'estrattivo (produzione +3,5%, export +39%). L'importante comparto della lavorazione lapidea denuncia, invece, una leggera flessione (produzione -0,7%, export -4%), ma non particolarmente preoccupante.

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

Continuando sempre nel solco delle positività dell'anno, ottimi segnali arrivano complessivamente dal turismo, dopo un 2016 molto negativo. La stagione fino ad agosto sembra essere andata molto bene - stando ai dati forniti dal Comune di Massa sulle strutture turistiche provinciali - crescendo in presenze del +8% rispetto ai primi 8 mesi del 2016. Bene il flusso sia degli italiani che degli stranieri, e risposta simile delle attività alberghiere e di quelle complementari. Dobbiamo dire che questo incremento è figlio di una ottima stagione di Massa (presenze +10%), di una buona tenuta di Montignoso (presenze +2%), mentre sia Carrara che la Lunigiana hanno registrato frenate nei pernottamenti (nella città del marmo -10%, nell'entroterra -1,5%). Le note dolenti continuano invece ad arrivare dal commercio e dall'edilizia, quelli realmente più colpiti, per motivazioni diverse, da questo difficile decennio. Ma, anche in questi due ambiti, si avvertono segnali di risveglio.

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

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

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

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

A proposito di qualità imprenditoriale, si segnala, in conclusione, come anche il nostro territorio abbia avviato un processo di digitalizzazione del proprio tessuto economico, che porta oggi l'economia digitale a contribuire a circa il 2% dell'economia complessiva della provincia, con quasi 400 imprese e 1.200 addetti

diretti. La crescita di questa nuova economia, è stata negli ultimi 5 anni, pari al 12%, in termini di imprese, superiore anche alla media toscana (+11%), ma inferiore a quella nazionale (+14%).

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

Il contesto normativo

L'ordinamento delle Camere di Commercio è stato di recente oggetto di una profonda riforma che ne ha ridotto il numero da 105 a 60 ad opera del D. Lgs. 219/2016, ridisegnandone funzioni e compiti in un quadro di razionalizzazione e di riduzione delle risorse a disposizione (riduzione del 50% del diritto annuale, che rappresenta la principale entrata per l'Ente; ridefinizione delle circoscrizioni territoriali di competenza; razionalizzazione delle sedi, in seguito al processo di accorpamento; razionalizzazione delle dotazioni organiche ed individuazione del divieto generale di assunzione fino al 31/12/2019).

In particolare, nel 2017, le funzioni e gli ambiti di competenza delle Camere di Commercio, sulla base della nuova normativa, sono state le seguenti.

Ruolo delle Camere:

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

Funzioni tradizionali:

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

Nuove funzioni:

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

Funzioni previste da altre leggi:

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

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

- la digitalizzazione delle imprese;

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

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

2.2 L'Amministrazione

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2017, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la struttura e l'organizzazione della Camera di Commercio di Massa-Carrara.

Gli Organi

La Giunta

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

Il Consiglio

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

La Dirigenza

Dott. Enrico Ciabatti

Segretario Generale

OIV

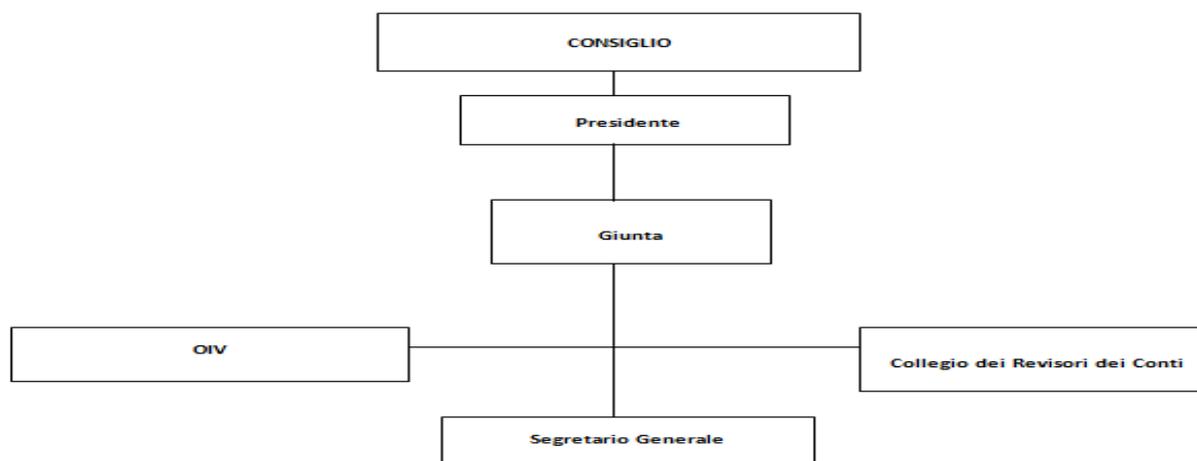
Dott.ssa Maria Rosaria Conte

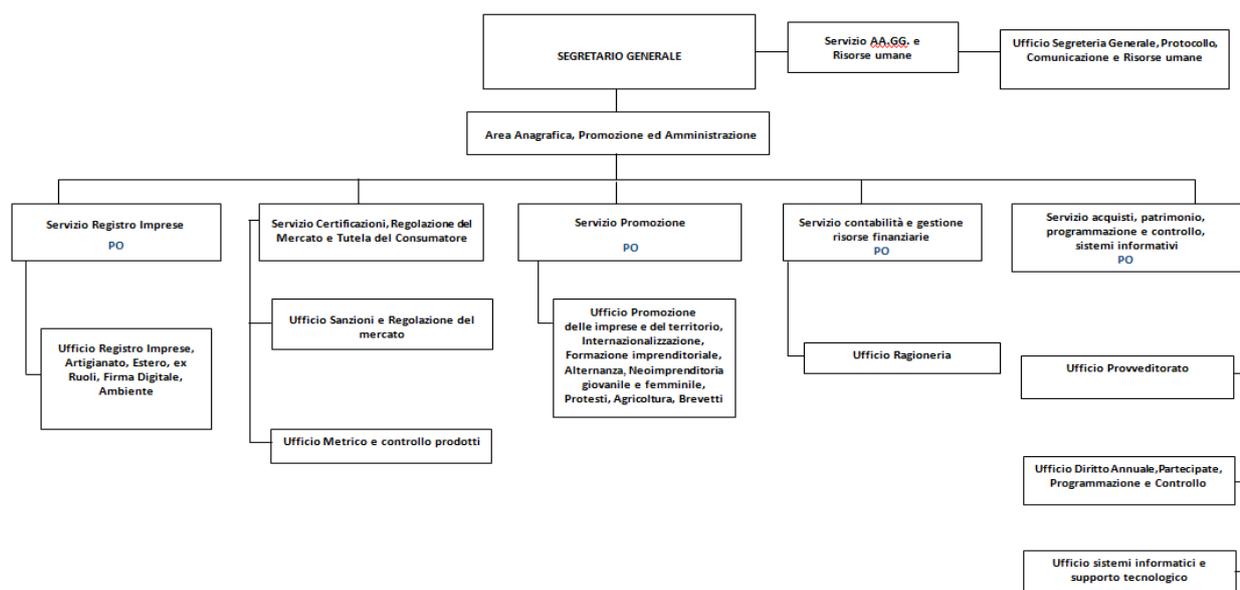
Organismo Indipendente di
Valutazione

La struttura

Nel Corso del 2017 la Camera ha rivisto il proprio assetto organizzativo al fine di rendere la struttura sempre più flessibile e rispondente alle esigenze dell'utenza; l'ultima riorganizzazione è operativa dal 1 gennaio 2018.

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





Le risorse umane

Le disposizioni normative di contenimento delle spese del personale e di limitazione del turn-over, l'incertezza del quadro istituzionale di riferimento e gli effetti del taglio del Diritto Annuale hanno consolidato il percorso di razionalizzazione delle risorse umane, valorizzando sinergie ed interfunzionalità, efficacia, efficienza e produttività con l'obiettivo di continuare comunque a soddisfare le esigenze dell'utenza e degli stakeholder. Di seguito i dati più significativi sul personale dell'Ente in servizio al 31/12/2017.

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

Titolo di Studio	2013	2014	2015	2016	2017
Scuola dell'obbligo	3	3	3	1	1
Diploma	21	20	20	20	19
Laurea	19	19	19	18	17
Totale	43	42	42	39	37

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

L'Azienda Speciale

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

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

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

Le partecipazioni

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

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

Allo stato attuale la CCIAA di Massa Carrara detiene una partecipazione diretta al capitale sociale di 4 società. Altre partecipazioni sono in via di dismissione o di liquidazione a seguito dei diversi interventi tesi alla razionalizzazione delle partecipate pubbliche, per ultimo il D. Lgs n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica). Questa attività è tenuta sotto controllo tramite un apposito Ufficio che, oltre a verificare le attività delle società partecipate e la coerenza con i fini istituzionali della Camera stessa, procede ad effettuare i necessari controlli previsti dalle normative in materia al fine della liquidazione delle quote sociali e di una razionale gestione del portafoglio delle partecipazioni.

Con Delibera di Giunta camerale n. 92 del 18 settembre 2017, è stata approvata la Ricognizione straordinaria delle partecipazioni possedute alla data del 23/09/2016 ai sensi dell'art.24 comma 1 del D. Lgs. 176/2016 e ss.mm.ii.

La Camera è presente, inoltre, nella compagine sociale di Unioncamere (Ente pubblico vigilato), Unioncamere Toscana (Ente di diritto privato) e della propria Azienda Speciale ISR (Ente di diritto privato).

Lo schema sottostante riassume la situazione delle partecipazioni al 31/12/2017.

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

14	RETECAMERE SCRL in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
15	TECNO HOLDING SPA ante 2007	NO	NO	NO	SI	ALIENAZIONE QUOTE - tramite operazione di compravendita azionaria di azioni proprie da parte della società stessa in data 30 maggio 2017
16	TECNO HOLDING SPA post 2007	NO	NO	NO	SI	
17	TECNOSERVICECAMERE SCPA	SI	NO	NO	SI	DISMESSA Asta pubblica vendita quota (Det.SG 234 del 22/10/2014) - trattativa vendita quote
18	TIRRENO BRENNERO S.R.L. in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
19	UNIONTRASPORTI SCARL	SI	NO	NO	SI	IN DISMISSIONE Asta pubblica vendita quota (Det.SG 129 del 30/06/2015)- nessuna domanda pervenuta
20	UTC IMMOBILIARE E SERVIZI SCRL in liquidazione	SI	NO	NO	SI	IN LIQUIDAZIONE
21	SISTEMA CAMERALE SERVIZI SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	SI	NO	NO	SI	IN DISMISSIONE Asta pubblica vendita quota (Det.SG 245 del 11/11/2016)- nessuna domanda pervenuta

Le risorse economiche

In relazione alla Programmazione ed al Consuntivo approvato, vengono riportate le risultanze economico-finanziarie utili ad una prima valutazione della gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, rimandando all'apposita sezione 4 per un'analisi più approfondita e dettagliata. I risultati del bilancio di esercizio 2017 sono invece ampiamente illustrati nelle relazioni a corredo dello stesso.

CONTO ECONOMICO – VOCI DI ONERI/PROVENTO	VALORI ANNO 2016	VALORI ANNO 2017	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
<u>A) Proventi correnti</u>			
1 Diritto Annuale	3.100.770,22	2.146.086,75	-954.683,47
2 Diritti di Segreteria	866.064,24	884.765,58	18.701,34
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	195.825,13	340.710,39	144.885,26
4 Proventi da gestione di beni e servizi	188.732,07	107.039,28	-81.692,79
5 Variazione delle rimanenze	-2.310,77	-5.367,78	-3.057,01
Totale proventi correnti A	4.349.081,89	3.473.234,22	-875.847,67
<u>B) Oneri Correnti</u>			
6 Personale	-1.669.433,93	-1.676.774,48	-7.340,55
7 Funzionamento	-1.059.009,69	-1.033.940,01	25.069,68
8 Interventi economici	-592.961,99	-494.424,22	98.537,77
9 Ammortamenti e accantonamenti	-1.528.911,39	-1.069.450,81	459.460,58
Totale Oneri Correnti B	-4.850.317,00	-4.274.589,52	575.727,48
Risultato della gestione corrente A-B	-501.236,11	-801.355,30	-300.119,19
C) GESTIONE FINANZIARIA			

10 Proventi finanziari	8.281,01	8.720,38	439,37
11 Oneri finanziari	0,00	0,00	0,00
Risultato della gestione finanziaria	8.281,01	8.720,38	439,37
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12 Proventi straordinari	274.380,38	210.032,63	-64.347,75
13 Oneri straordinari	-44.040,95	-17.397,46	26.643,49
Risultato della gestione straordinaria	230.339,43	192.635,17	-37.704,26
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA FINANZIARIA			
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	0,00
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	-12.938,28	0,00	12.938,28
Differenza rettifiche attività finanziaria	-12.938,28	0,00	12.938,28
Disavanzo Avanzo Economico di Esercizio A-B +/-C +/-D +/-E	-275.553,95	-599.999,75	-324.445,80

STATO PATRIMONIALEPASSIVO	Valori al 31.12.2016	Valori al 31.12.2017	DIFFERENZE
A) PATRIMONIO NETTO			
Totale patrimonio netto	-13.384.235,49	-12.674.383,87	709.851,62
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO			
TOTALE DEBITI DI FINANZIAMENTO	0,00	0,00	0,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO			
TOT. F.DO TRATT. FINE RAPPORTO	-1.714.291,21	-1.814.479,38	-100.188,17
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO			
TOTALE DEBITI DI FUNZIONAMENTO	-1.756.387,04	-1.751.082,99	5.304,05
E) FONDI PER RISCHI E ONERI			
TOT. F.DI PER RISCHI E ONERI	-337.119,90	-456.149,11	-119.029,21
F) RATEI E RISCONTI PASSIVI			
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI	-2.463,63	0,00	2.463,63
TOTALE PASSIVO	-3.810.261,78	-4.021.711,48	-211.449,70
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO	-17.194.497,27	-16.696.095,35	498.401,92
G) CONTI D'ORDINE			
	-148.595,39	-36.022,33	112.573,06
TOTALE GENERALE	-17.343.092,66	-16.732.117,68	610.974,98

ATTIVO	Valori al 31-12- 2016	Valori al 31- 12-2017	Differenze
A) IMMOBILIZZAZIONI			
a) Immateriali			
Totale Immobilizz. Immateriali	6.115	4.368	(1.747,00)
b) Materiali			
Totale Immolizzaz. materiali	5.578.157,47	5.410.223,60	(167.933,87)
c) Finanziarie			
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	6.234.350,15	5.932.543,70	(301.806,45)
B) ATTIVO CIRCOLANTE			
d) Rimanenze			
Totale rimanenze	68.440,21	63.072,43	(5.367,78)
e) Crediti di Funzionamento			
Totale crediti di funzionamento	1.004.060,41	795.391,31	(208.669,10)

f) Disponibilità Liquide			
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	10.955.114,05	10.761.548,58	(193.565,47)
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI			
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI	5.033,07	2.003,07	(3.030,00)
TOTALE ATTIVO	17.194.497,27	16.696.095,35	(498.401,92)
D) CONTI D'ORDINE			
TOTALE GENERALE	17.343.092,66	16.732.117,68	(610.974,98)

2.3 I risultati raggiunti

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

Obiettivi Strategici (CCIAA)	N°	%	Obiettivi Operativi (CCIAA)	N°	%
Con target raggiunto (90%-100%)	6	100	Con target raggiunto (90%-100%)	14	87,5
Con target parzialmente raggiunto (70%-89%)	-		Con target parzialmente raggiunto (70%-89%)	1	6,25
Con target non raggiunto (0-99%)	-		Con target non raggiunto (0-69%)	1	6,25
% complessiva conseguimento target	98,5		% complessiva conseguimento target	92,1	

Da segnalare come la Camera utilizzi più strumenti di **customer satisfaction** per monitorare la qualità dei propri servizi ed individuare eventuali interventi correttivi; anche per il 2017, dall'analisi dei dati raccolti, non sono state però rilevate particolari criticità, registrando una valutazione positiva sui servizi erogati per il 93% degli utenti rilevati e del 93% per le iniziative realizzate.

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

2.4 Criticità ed opportunità

Nel 2017 non sono state rilevate particolari criticità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi preposti e gli scostamenti eventuali dai target fissati sono stati analizzati senza rilevare necessità di particolari interventi correttivi; anche l'attività sulla trasparenza amministrativa non ha rilevato particolari problemi.

3 OBIETTIVI: RISULTATI CONSEGUITI

3.1 L'Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa-Carrara, di seguito proposta, sintetizza la performance conseguita nell'anno 2017, mediante la declinazione del Mandato e della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici ed Operativi, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto e classificati in base alle 4 Prospettive di Performance.

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

MISSION	CAMERA DI COMMERCIO QUALE INTERLOCUTORE ISTITUZIONALE OGNI VOLTA SI TRATTI DI PROBLEMI E PROGETTI CHE INTERESSINO LE IMPRESE E LE LORO ASSOCIAZIONI					
VISION	I PROGRAMMI DELLE ATTIVITA' DELLA CAMERA NON PIU' UNA SOMMATORIA, PIU' O MENO EQUILIBRATA, DI AZIONI SETTORIALI, MA UN INSIEME OMOGENEO DI INTERVENTI, PRESE DI POSIZIONE, SUPPORTO AL ALCUNE INIZIATIVE E SOPRATTUTTO COORDINAMENTO DELLE POSIZIONI DA ASSUMERE NELLE SEDI DECISIONALI DEL TERRITORIO					
AREE STRATEGICHE	1. LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE	2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE	3. PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	LEGENDA % raggiungimento obiettivi: 0-60 % raggiungimento obiettivi: 70-80 % raggiungimento obiettivi: 90-100		
OBIETTIVI STRATEGICI	1.1 Consolidare il ruolo della camera, per il tramite di ISA quale osservatore privilegiato dell'economia locale	1.2 Assicurare un ruolo di azione del territorio che coordina, stimola e fa sinergia tra le categorie economiche e istituzioni locali	2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale	3.1 promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e ruolo pubblico
OBIETTIVI OPERATIVI	1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica	1.2.1 Creare idee			3.1.2 Promuovere e sostenere processi di occupazione e di incontro tra domanda e offerta di lavoro con scelte di mercato di nuove imprese di socialità	3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori
		1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti conosciuti per lo sviluppo del territorio			3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	3.2.2 Tutelare la Denominazione di Origine dei prodotti agricoli, i marchi e i brevetti
		1.2.4 Comunicazione				3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività politica e di sorveglianza sugli strumenti finanziari e sulla concorrenza e regolatori dei prodotti
				2.2.1 Sulla base dei dati raccolti e per iniziativa della società di gestione della Camera	3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come elemento allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	
			2.1.1 Promuovere il benessere e il traffico e la formazione ed il consumo umano			
			2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utente			
		1.2.3 Museo del Marmo	3.1.2 Valorizzare economicamente il patrimonio cameralde			
			3.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi			

IMPRESE CONSUMATORI TERRITORIO
INNOVAZIONE E CRESCITA
PROCESSI INTERNI
ECONOMICO FINANZIARIA

PROSPETTIVE DI PERFORMANCE

3.2 Obiettivi Strategici

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

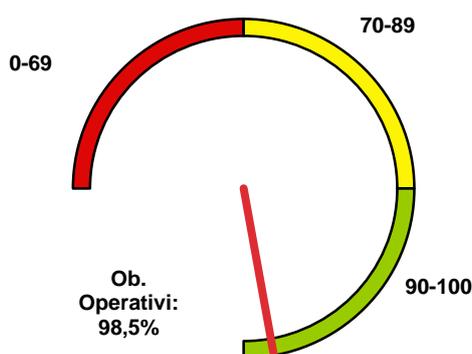
0-69% = non raggiungimento dell'obiettivo;

70-89% = parziale raggiungimento dell'obiettivo;

90-100% = raggiungimento dell'obiettivo.

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

OBIETTIVI STRATEGICI	Peso Ente	Peso Ob	% Realizzazione
1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	8,5%	53,1%	100,0%
1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	7,5%	46,9%	100,00%
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	24,0%	80%	100,0%
2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale	6,0%	20%	100,0%
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	27,0%	50%	95,0%
3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	27,0%	50%	98,0%



Si può pertanto concludere che la performance realizzata nel corso del 2017 per quanto riguarda il conseguimento degli Obiettivi Strategici è pari al **98,5%**.

3.3 Obiettivi Operativi

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

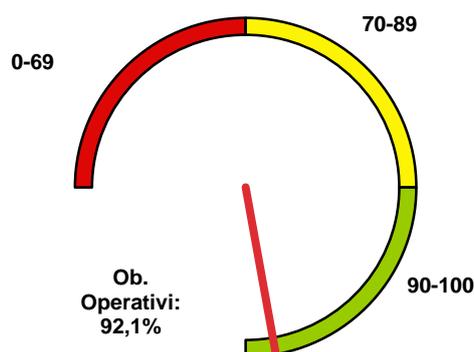
0-69% = non raggiungimento dell'obiettivo;

70-89% = parziale raggiungimento dell'obiettivo;

90-100% = raggiungimento dell'obiettivo.

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

OBIETTIVI OPERATIVI	Peso Ente	Peso Ob	% Realizzazione
1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica	6,0%	37,5%	100,0%
1.2.1 CreaInRete	2,5%	15,6%	100,0%
1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo economico	2,5%	15,6%	100,0%
1.2.2 Carrara Città del Marmo	2,5%	15,6%	100,0%
1.2.3 Comunicazione	6,0%	15,6%	100,0%
2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	6,0%	15,6%	95,7%
2.1.2 Valorizzazione economica del patrimonio camerale	6,0%	20%	100,0%
2.1.3 Ottimizzare la gestione delle entrate	6,0%	20%	100,0%
2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	6,0%	20%	95,0%
2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	6,0%	20%	50,0%
3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	9,0%	16,6%	100,0%
3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	9,0%	16,6%	80,0%
3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	9,0%	16,6%	100,0%
3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovra indebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	9,0%	16,6%	100,0%
3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	9,0%	16,6%	100,0%
3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	9,0%	16,6%	100,0%



Si può pertanto concludere che la performance realizzata nel corso del 2016 per quanto riguarda il conseguimento degli Obiettivi Operativi è pari al **92,1%**.

3.4 Obiettivi Individuali

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

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

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

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

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

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

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

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

Per una analisi della dimensione economico finanziaria dell'Ente, si riportano il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale con il dettaglio delle principali voci del bilancio 2017 comparate ai risultati del 2016, rimandando ai documenti di Bilancio per un'analisi più esaustiva.

Con riferimento al Conto Economico, si evidenzia quanto segue:

- una riduzione dei proventi di esercizio determinata, principalmente, dalle minori entrate da diritto annuale (che passano da € 3.100.770,22 a € 2.146.086,75) e dai proventi da gestione di beni e servizi (che passano da € 188.732,07 a € 107.039,28). Significativo l'incremento, pari a € 144.885,26, dei contributi per trasferimenti di beni e servizi;
- una riduzione degli oneri di esercizio, caratterizzati da una sostanziale stabilità del costo del personale e dei costi di funzionamento, nonché dalla riduzione delle spese per la realizzazione degli interventi economici, che passano da € 592.961,99 a € 494.424,22;
- in generale, un risultato della gestione corrente negativo ed in aumento nel 2017 di € 300.319,19 rispetto all'anno precedente;
- una sostanziale stabilità della gestione finanziaria ed un decremento di quella straordinaria;
- il maggiore disavanzo di esercizio, che passa da € 275.553,95 a € 599.999,75.

CONTO ECONOMICO - VOCI DI ONERE/PROVENTO	VALORI ANNO 2016	VALORI ANNO 2017	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
<u>A) Proventi correnti</u>			
1 Diritto Annuale	3.100.770,22	2.146.086,75	(954.683,47)
2 Diritti di Segreteria	866.064,24	884.765,58	18.701,34
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	195.825,13	340.710,39	144.885,26
4 Proventi da gestione di beni e servizi	188.732,07	107.039,28	(81.692,79)
5 Variazione delle rimanenze	(2.310,77)	(5.367,78)	(3.057,01)
Totale proventi correnti A	4.349.080,89	3.473.234,22	-875.846,67
<u>B) Oneri Correnti</u>			
6 Personale	(1.669.433,93)	(1.676.774,48)	(7.340,55)
a competenze al personale	(1.260.645,56)	(1.293.736,72)	(33.091,16)
b oneri sociali	(311.362,72)	(283.020,51)	28.342,21
c accantonamenti al T.F.R.	(84.218,65)	(86.079,81)	(1.861,16)
d altri costi	(13.207,00)	(13.937,44)	(730,44)
7 Funzionamento	(1.059.009,69)	(1.033.940,01)	25.069,68
a Prestazioni servizi	(390.994,38)	(435.853,99)	(44.859,61)
b godimento di beni di terzi	(1.972,12)	(2.231,92)	(259,80)
c Oneri diversi di gestione	(385.319,59)	(362.111,90)	23.207,69
d Quote associative	(219.938,99)	(213.608,96)	6.330,03

e Organi istituzionali	(60.784,61)	(20.133,24)	40.651,37
8 Interventi economici	(592.961,99)	(494.424,22)	98.537,77
9 Ammortamenti e accantonamenti	(1.528.911,39)	(1.069.450,81)	459.460,58
a Immob. immateriali	(2.462,12)	(1.747,04)	715,08
b Immob. materiali	(212.905,89)	(197.540,47)	15.365,42
c svalutazione crediti	(1.268.543,38)	(790.163,30)	478.380,08
d fondi rischi e oneri	(45.000,00)	(80.000,00)	(35.000,00)
Totale Oneri Correnti B	(4.850.317,00)	(4.274.589,52)	575.727,48
Risultato della gestione corrente A-B	(501.236,11)	(801.355,30)	(300.119,19)
C) GESTIONE FINANZIARIA			
10 Proventi finanziari	8.281,01	8.720,38	439,37
11 Oneri finanziari	0,00	0,00	0,00
Risultato della gestione finanziaria	8.281,01	8.720,38	439,37
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
12 Proventi straordinari	274.380,38	210.032,63	(64.347,75)
13 Oneri straordinari	(44.040,95)	(17.397,46)	26.643,49
Risultato della gestione straordinaria	230.339,43	192.635,17	(37.704,26)
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale	0,00	0,00	0,00
15 Svalutazioni attivo patrimoniale	(12.938,28)	0,00	12.938,28
Differenza rettifiche attività finanziaria	(12.938,28)	0,00	12.938,28
Disavanzo / Avanzo economico esercizio A-B - C - D	(275.553,95)	(599.999,75)	(324.445,80)

STATO PATRIMONIALE - ATTIVO	Valori al 31-12-2016	Valori al 31-12-2017	Differenze
A) IMMOBILIZZAZIONI			
a) Immateriali			
Software	6.114,64	4.367,60	(1.747,04)
Licenze d'uso			
Diritti d'autore			
Altre	0,00	0,00	0,00
Totale Immobilizz. Immateriali	6.115	4.368	(1.747,00)
b) Materiali			
Immobilli	4.863.646,03	4.795.982,34	(67.663,69)
Impianti	495.358,76	397.147,38	(98.211,38)
Attrezz. non informatiche	1.767,80	1.389,70	(378,10)
Attrezzature informatiche	12.212,63	12.067,16	(145,47)
Arredi e mobili	50.237,05	48.701,82	(1.535,23)
Automezzi	0,00	0,00	0,00
Biblioteca	154.935,20	154.935,20	0,00
Totale Immolizzaz. materiali	5.578.157,47	5.410.223,60	(167.933,87)
c) Finanziarie			
Partecipazioni e quote	370.176,97	237.791,17	(132.385,80)
Altri investimenti mobiliari	0,00	0,00	0,00
Prestiti ed anticipazioni attive	279.901,07	280.161,33	260,26

Totale Immob. finanziarie	650.078,04	517.952,50	(132.125,54)
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	6.234.350,15	5.932.543,70	(301.806,45)
B) ATTIVO CIRCOLANTE			
d) Rimanenze			
Rimanenze di magazzino	68.440,21	63.072,43	(5.367,78)
Totale rimanenze	68.440,21	63.072,43	(5.367,78)
e) Crediti di Funzionamento			
Crediti da diritto annuale	618.886,33	302.743,93	(316.142,40)
Crediti v/organismi e istituzioni nazionali e comunitarie	0,00	0,00	0,00
Crediti v/organismi del sistema camerale	17.641,60	44.997,77	27.356,17
Crediti v/clienti	81.467,44	166.067,97	84.600,53
Crediti per servizi c/terzi	920,00	8.382,97	7.462,97
Crediti diversi	282.142,80	269.609,91	(12.532,89)
Erario c/iva	3.002,24	3.588,76	586,52
Anticipi a fornitori	0,00	0,00	0,00
Totale crediti di funzionamento	1.004.060,41	795.391,31	(208.669,10)
f) Disponibilita' Liquide			
Banca c/c	9.879.877,52	9.898.420,39	18.542,87
Depositi postali	2.735,91	4.664,45	1.928,54
1223 - CASSA CONTANTI	0,00	0,00	0,00
Totale disponibilita' liquide	9.882.613,43	9.903.084,84	20.471,41
TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	10.955.114,05	10.761.548,58	(193.565,47)
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI			
Ratei attivi	2.565,76	0,00	(2.565,76)
Risconti attivi	2.467,31	2.003,07	(464,24)
TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI	5.033,07	2.003,07	(3.030,00)
TOTALE ATTIVO	17.194.497,27	16.696.095,35	(498.401,92)
D) CONTI D'ORDINE	148.595,39	36.022,33	(112.573,06)
TOTALE GENERALE	17.343.092,66	16.732.117,968	(610.974,98)

STATO PATRIMONIALE - PASSIVO	Valori al 31.12.2016	Valori al 31.12.2017	DIFFERENZE
A) PATRIMONIO NETTO			
Patrimonio netto esercizi precedenti	-13.501.674,51	-13.226.120,56	275.553,95
Avanzo/Disavanzo economico esercizio	275.553,95	599.999,75	324.445,80
Riserve da partecipazioni	-158.114,93	-48.263,06	109.851,87
Totale patrimonio netto	-13.384.235,49	-12.674.383,87	709.851,62
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO			
Mutui passivi	0,00	0,00	0,00
Prestiti ed anticipazioni passive	0,00	0,00	0,00
TOTALE DEBITI DI FINANZIAMENTO	0,00	0,00	0,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO			
F.do Trattamento di fine rapporto	-1.714.291,21	-1.814.479,38	-100.188,17
TOT. F.DO TRATT. FINE RAPPORTO	-1.714.291,21	-1.814.479,38	-100.188,17

D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO			
Debiti v fornitori	-259.521,66	-219.761,16	39.760,50
Debiti vsocietà e organismi del sistema camerale	-97.047,05	-28.843,33	68.203,72
Debiti v organismi e istituzioni nazionali e comunitarie	-1.300,00	-3.300,00	-2.000,00
Debiti tributari e previdenziali	-155.331,24	-105.157,20	50.174,04
Debiti v dipendenti	-49.018,68	-113.816,76	-64.798,08
Debiti v Organi Istituzionali	-13.689,98	-19.116,77	-5.426,79
Debiti diversi	-363.981,75	-426.870,22	-62.888,47
Debiti per servizi cterzi	-816.496,68	-834.217,55	-17.720,87
Clienti canticipi	0,00	0,00	0,00
TOTALE DEBITI DI FUNZIONAMENTO	-1.756.387,04	-1.751.082,99	5.304,05
E) FONDI PER RISCHI E ONERI			
Fondo Imposte	0,00	0,00	0,00
Altri Fondi	-337.119,90	-456.149,11	-119.029,21
TOT. F.DI PER RISCHI E ONERI	-337.119,90	-456.149,11	-119.029,21
F) RATEI E RISCONTI PASSIVI			
Ratei Passivi	-2.463,63	0,00	2.463,63
Risconti Passivi	0,00	0,00	0,00
TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVI	-2.463,63	0,00	2.463,63
TOTALE PASSIVO	-3.810.261,78	-4.021.711,48	-211.449,70
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO	-17.194.497,27	-16.696.095,35	498.401,92
G) CONTI D'ORDINE	-148.595,39	-36.022,33	112.573,06
TOTALE GENERALE	-17.343.092,66	-16.732.117,968	610.974,98

Preme, infine, evidenziare come aspetto patrimoniale, economico e finanziario siano connessi e si condizionino reciprocamente.

Al fine di mostrare l'andamento della **situazione patrimoniale e finanziaria** della Camera, si espongono gli indicatori più significativi.

Indice di struttura. Mette a confronto le fonti di finanziamento a medio e lungo termine interne ed esterne con le immobilizzazioni nette, misurando la capacità di fronteggiare finanziariamente gli investimenti in immobilizzazioni. Un valore del quoziente maggiore di uno è da preferire ad un valore negativo o inferiore a uno, in quanto le fonti di finanziamento a medio e lungo termine dovrebbero essere superiori alle immobilizzazioni nette eD un valore superiore all'unità indica una buona capacità di autofinanziamento.

Camera di Commercio	2014	2015	2016	2017
Patrimonio Netto	14.207.409,58	13.661.846,28	13.384.235,49	12.674.383,87
Passività consolidate	1.648.992,26	1.630.072,56	1.714.291,21	1.814.479,38
Attivo Fisso	6.654.494,86	6.440.614,61	6.234.350,15	5.932.543,70
Indice di struttura	2,38	2,37	2,42	2,44

Indice primario di tesoreria. E' dato dal rapporto tra la liquidità immediata e le passività correnti ed esprime la capacità immediata di far fronte alle passività correnti.

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

Camera di Commercio	2014	2015	2016	2017
Liquidità immediata	10.097.298,41	9.758.268,50	9.882.613,43	9.903.084,84
Passività correnti	2.538.544,88	2.168.967,98	2.095.970,57	2.207.232,10
Indice primario di tesoreria	3,98	4,49	4,72	4,48

Indice secondario di tesoreria. E' dato dal rapporto tra liquidità immediata più liquidità differita e le passività correnti, esprime la capacità di far fronte alle passività correnti con la liquidità disponibile. In questo caso è prevedibile un indice con valore superiore a due, anche se un valore superiore non assicura, necessariamente, la liquidità di breve termine salvo che vi sia sincronia temporale tra entrate e uscite.

Camera di Commercio	2014	2015	2016	2017
Liquidità immediata	10.097.298,41	9.758.268,50	9.882.613,43	9.903.084,84
Liquidità differita	1.572.767,14	1.108.675,95	1.072.500,62	858.463,74
Passività correnti	2.538.544,88	2.168.967,98	2.095.970,57	2.207.232,10
Indice secondario di tesoreria	4,59	5,01	5,23	4,87

Il **risultato netto** di esercizio deve tendere allo zero, potendo comunque risultare positivo, nel caso di accantonamenti di risorse necessarie per interventi negli esercizi futuri, o negativo, nell'ipotesi di anticipazione di investimenti correnti e/o riduzione degli avanzi economici patrimonializzati negli esercizi precedenti.

I principali indicatori utilizzabili da parte delle imprese private non sono significativamente comparabili con le risultanze degli Enti camerali. Infatti, per le pubbliche amministrazioni un risultato positivo è giustificato solo da un programma di miglioramento futuro dei servizi; in caso contrario, il dato può essere letto quale costo superiore per la collettività rispetto agli oneri ritenuti necessari per la prestazione dei servizi stessi. La tabella evidenzia il dato del disavanzo/avanzo economico di esercizio nel periodo di riferimento, essendo gli indici di redditività (ROI, ROS e ROE) prossimi allo zero.

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016	2017
Disavanzo/avanzo economico d'esercizio	-662.956,31	193.524,28	-501.879,42	-275.553,95	-599.999,75

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

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

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

Camera di Commercio	2013	2014	2015	2016	2017
Oneri gestione corrente/proventi gestione corrente	1,21	1,09	1,18	1,12	1,23
Oneri di personale/proventi gestione corrente	0,32	0,30	0,35	0,38	0,48
Oneri di funzionamento/proventi di gestione corrente	0,26	0,26	0,26	0,24	0,29
Costi per iniziative promozionali/proventi gestione corrente	0,30	0,17	0,24	0,14	0,13
Costi per iniziative promozionali/oneri correnti	0,25	0,16	0,20	0,12	0,10

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

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

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

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

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

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

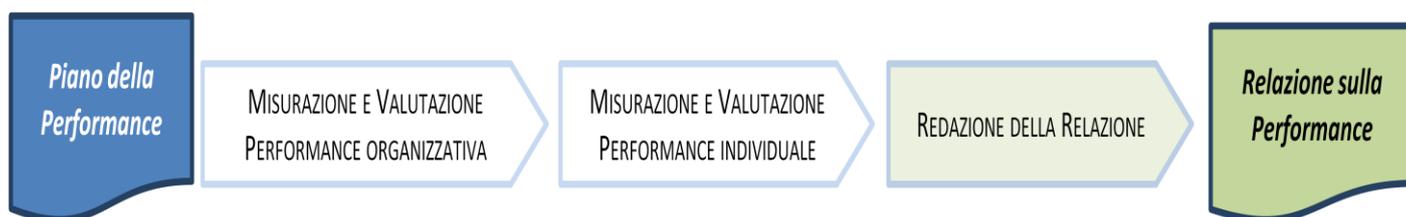
La Camera, inoltre, ha provveduto fin dal 2011 alla costituzione del "Comitato Unico di Garanzia delle Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni" (CUG), previsto dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della legge 183 del 2010. Il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

Si ricorda, infine, che dal 2000 è attivo il Comitato per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile con il compito di partecipare alle attività della Camera, proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'imprenditoria femminile locale. Di seguito la composizione delle imprese femminili per settore merceologico al 31/12/2017.

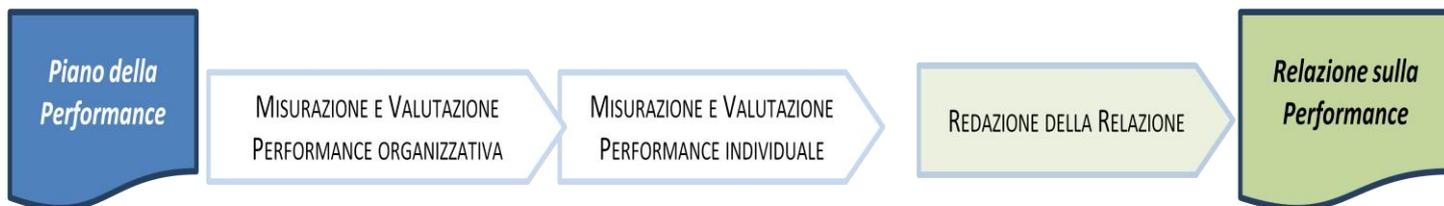
Stock imprese femminili registrate e attive, anno 2017, e tasso di femminilizzazione, per settori economici a Massa-Carrara						
Settore	Imprese femminili		Totale imprese		Tasso femminilizzazione	
	Registrate	Attive	Registrate	Attive	Registrate	Attive
A Agricoltura, silvicoltura pesca	461	459	1.112	1.084	41,5	42,3
B Estrazione di minerali da cave e miniere	12	7	154	100	7,8	7,0
C Attività manifatturiere	353	306	2.577	2.084	13,7	14,7
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	8	8	28	26	28,6	30,8
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	9	5	52	37	17,3	13,5
F Costruzioni	253	218	3.669	3.217	6,9	6,8
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.740	1.592	6.493	5.706	26,8	27,9
H Trasporto e magazzinaggio	59	46	595	511	9,9	9,0
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	658	565	2.039	1.676	32,3	33,7
J Servizi di informazione e comunicazione	84	71	417	370	20,1	19,2
K Attività finanziarie e assicurative	105	103	397	384	26,4	26,8
L Attività immobiliari	208	189	913	812	22,8	23,3
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	85	73	592	520	14,4	14,0
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	222	201	796	703	27,9	28,6
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0	2	1	50,0	0,0
P Istruzione	25	25	83	73	30,1	34,2
Q Sanità e assistenza sociale	76	65	153	134	49,7	48,5
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	125	106	447	379	28,0	28,0
S Altre attività di servizi	469	455	916	882	51,2	51,6
X Imprese non classificate	268	1	1.213	3	22,1	33,3
MASSA-CARRARA	5.221	4.495	22.648	18.702	23,1	24,0

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

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



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



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

6.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo della Performance

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

In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2017.



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

Di seguito le linee seguite nel 2017 che, incoerenza anche con l'anno precedente, hanno determinato un miglioramento dei risultati conseguiti.

Oggetto	Elementi migliorativi intercorsi nel 2017
Modello di funzionamento	Consolidamento di un sistema automatizzato (piattaforma informatica) a supporto del Ciclo di gestione della performance (Pianificazione Strategica, Programmazione, Misurazione e Rendicontazione)
Pianificazione strategica	Determinazione degli obiettivi e degli indicatori strategici in coerenza con il Programma di Mandato
Programmazione e controllo	Consolidamento dei processi di feedback operativo sui programmi dell'Ente, impiego di indicatori di monitoraggio sui processi avviati
Misurazione e Valutazione della performance	Perfezionamento del reporting e diretto collegamento con la misurazione della performance individuale; modifica in itinere dei target da raggiungere
Valutazione delle Risorse Umane	Obiettivi individuali monitorati nell'ambito del Ciclo delle performance al fine dell'erogazione del premio incentivante
Rendicontazione	Rendicontazione quadrimestrale dei risultati conseguiti (con il relativo reporting) tramite la piattaforma informatica realizzata a supporto del Ciclo di gestione della performance

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

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

6.3 I documenti del Ciclo della Performance

Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

Piano della performance 2017-2019

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

Piano triennale di prevenzione della corruzione 2017-2019

Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2017-2019

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

IL SEGRETARIO GENERALE
(Enrico Ciabatti)

IL PRESIDENTE
(Dino Sodini)

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

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