



**Camera di Commercio  
Massa-Carrara**

## Il Piano della Performance 2019

*Approvato con deliberazione di Giunta Camerale n. 5 del 31 gennaio 2019*

## INDICE

PRESENTAZIONE DEL PIANO .....	2
1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE .....	3
1.1 Chi siamo .....	3
1.2 Cosa facciamo .....	6
1.3 Come operiamo.....	7
2. IDENTITÀ.....	9
2.1 L'amministrazione in cifre .....	9
2.2 Mandato istituzionale e missione .....	11
2.3 Mappa Strategica .....	12
3. ANALISI DEL CONTESTO .....	14
3.1 Contesto esterno .....	14
3.2 Contesto interno .....	17
4. OBIETTIVI STRATEGICI .....	21
5. OBIETTIVI OPERATIVI.....	22
6. OBIETTIVI INDIVIDUALI .....	23
7. PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	25
7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria .....	27
7.3 Azioni di miglioramento .....	27
8. ALLEGATI.....	29

## PRESENTAZIONE DEL PIANO

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

In tale contesto, il **Piano della Performance 2019** mira a rafforzare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti degli stakeholder di riferimento, anche tramite un percorso di programmazione condivisa e partecipata che ha visto il coinvolgimento degli attori deputati al governo del territorio, nonché dei principali soggetti rappresentativi di interessi sociali ed economici.

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

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

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

## 1. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE

### 1.1 Chi siamo

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

cura il sistema delle relazioni per i principi di rappresentanza e rappresentatività;

costituisce per le imprese la porta di accesso alla pubblica amministrazione;

gestisce strutture ed infrastrutture di interesse economico e sociale;

realizza interventi in modo sinergico con lo Stato e la Regione nell'ambito delle iniziative del sistema camerale regionale, nazionale;

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

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

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

#### **Presidente**

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

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

#### **Consiglio**

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

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

#### **Giunta**

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

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

## Organo Indipendente di Valutazione (OIV)

Organo di controllo indipendente che provvede a:

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

## Segretario Generale

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

## Dirigenza

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

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

---

## La Giunta

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 (dimissionario)	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. Alessandro Lombroso	Organismo Indipendente di Valutazione
---------------------------	---------------------------------------

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:

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

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

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

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici

per le CCIAA ed è sempre attuale proprio in concomitanza con il contesto istituzionale dell'ente camerale. La finalità che si è posta la Camera di Commercio locale è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una provincia come quella di Massa-Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza delle varie fenomenologie.

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

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

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

## 1.2 Cosa facciamo

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

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

### Anagrafico/Certificativa

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

### Promozione ed Informazione Economica

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

### Regolazione del Mercato

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

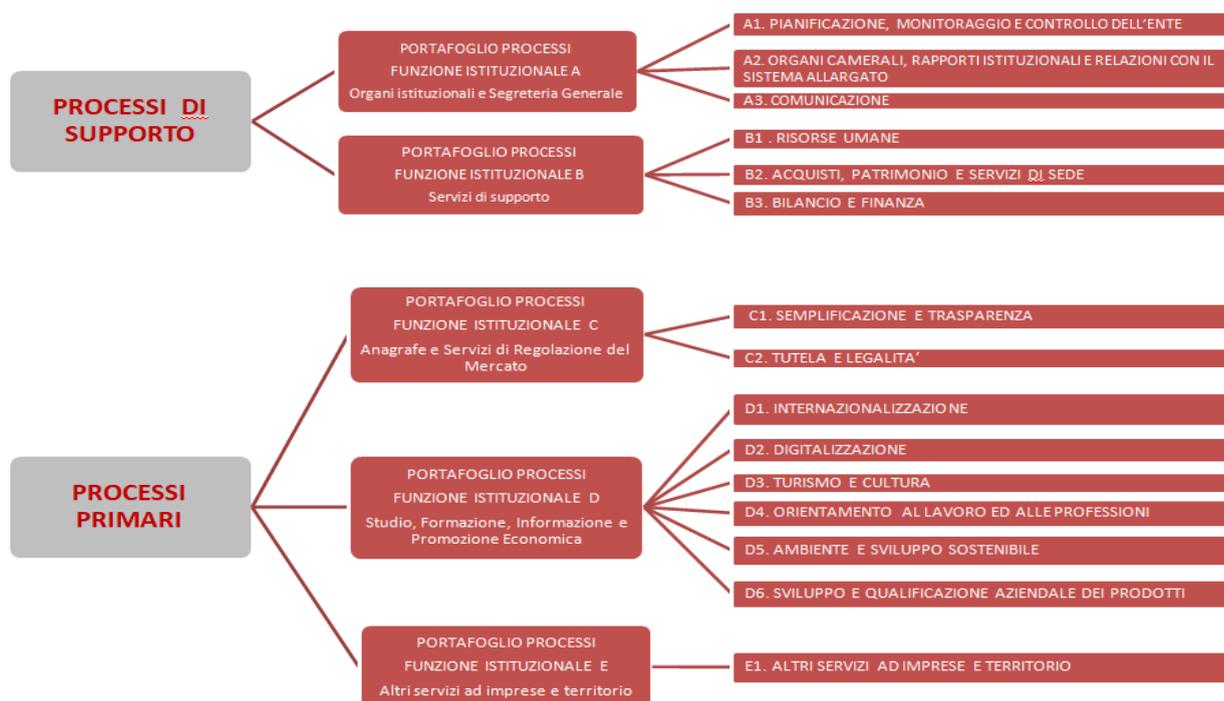
- Promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti
- Raccolta degli usi e delle consuetudini
- Protesti Brevetti e Marchi

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

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

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

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



### 1.3 Come operiamo

La Camera svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e dell'economia locale sia direttamente, tramite i propri uffici o gli organismi di propria derivazione che la legge consente di costituire ("sistema allargato"), sia indirettamente, coadiuvata dall'azienda speciale "ISR" che si occupa principalmente di monitorare l'economia locale e studiare i fenomeni sociali più significativi e dalle Associazioni di categoria, in particolare per i rapporti con il tessuto delle imprese.

La Camera di Commercio ispira la propria azione al principio della sussidiarietà, al fine di collaborare proficuamente

con le istituzioni comunitarie, le amministrazioni statali, la Regione, le autonomie locali e, per quanto concerne le funzioni di regolazione, in raccordo con le autorità di garanzia e regolazione dei mercati.

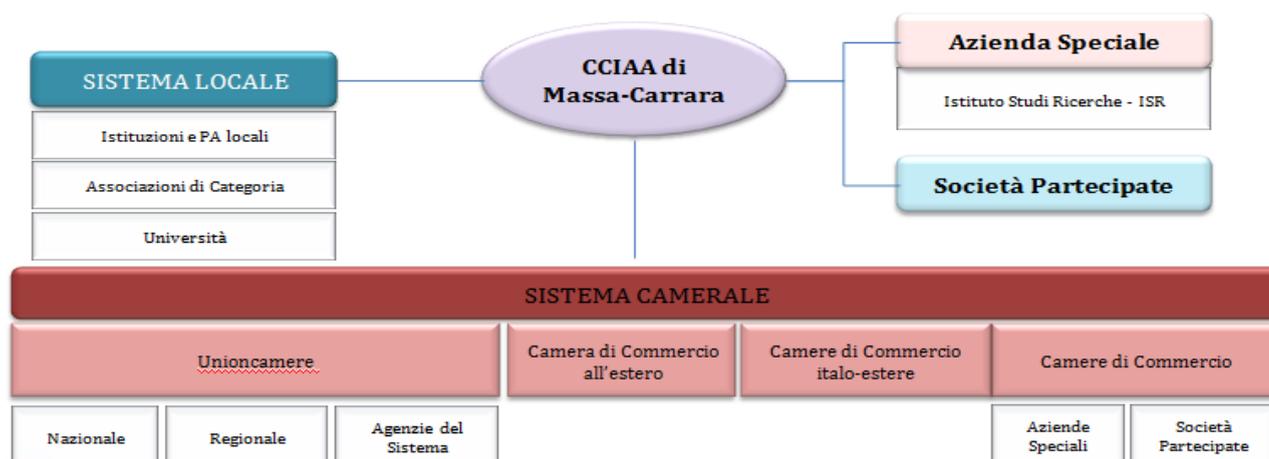
Per dare contenuti operativi al principio della sussidiarietà orizzontale, l'Ente imposta la propria azione sul territorio utilizzando il metodo della concertazione, svolgendo il proprio ruolo di promozione dell'interesse generale del sistema delle imprese, raccordando la propria azione nell'ambito di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

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

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

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

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



## 2. IDENTITÀ

### 2.1 L'amministrazione in cifre

La Camera di Commercio di Massa-Carrara e l'azienda speciale "ISR" hanno sede in Carrara. La Camera dispone altresì di due sedi distaccate ad Aulla, presso il "Gal Sviluppo Lunigiana Leader" dove sono garantiti alcuni servizi di prima assistenza per le imprese (visure, bollatura libri sociali, ecc.), e presso il "Museo Civico del marmo", dove viene gestito, tramite l'azienda speciale, il polo didattico ed il centro documentale.

La Camera conta attualmente 35 dipendenti. Si rimanda al successivo paragrafo 3.2 per una sintetica analisi della struttura organizzativa dell'Ente e delle risorse umane.

Per quanto riguarda il contesto delle imprese, si riporta di seguito la serie storica delle imprese iscritte al Registro Imprese, suddivise anche per attività economica rispetto ai dati regionali e nazionali.

Iscrizioni Registro Imprese	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Imprese Registrate (con UL)	27.071	27.147	27.368	27.618	27.180	27.199
Imprese attive (senza UL)	19.105	19.034	19.105	19.257	18.702	18.724
Imprese attive (con UL)	23.129	23.143	23.220	23.439	22.871	23.038

Imprese Registrate (con UL)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agricoltura	1.496	1.155	1.179	1.202	1.178	1.161
Industria	3.218	3.544	3.528	3.537	3.549	3.512
Costruzioni	4.128	4.113	4.030	3.977	3.882	3.830
Servizi	16.737	17.023	17.202	17.530	17.245	17.339
n.c.	1.492	1.406	1.429	1.372	1.326	1.357
Massa Carrara	27.071	27.241	27.368	27.618	27.180	27.199
Regione Toscana	506.799	505.662	508.095	510.692	510.263	511.416
Italia	7.231.847	7.230.821	7.254.146	7.295.547	7.335.176	7.370.802

L'analisi dell'attività svolta dall'Ente può essere valutata tramite indicatori significativi che sintetizzano lo stato di salute economico, finanziario ed organizzativo. Gli indicatori utilizzati derivano da PARETO e consentono un confronto diretto con l'andamento medio delle altre Camere italiane (valore 2017 ultimo rilevato).

Tipo Indicatore	Descrizione	U.M.	Valore CC MS	Media TOSCANA	Media NAZIONALE	Media CLUSTER
Struttura	Consistenza del personale	fte	32,95	60,84	70,30	26,70
Struttura	Numero medio di unità di personale per dirigenti	N.	35,00	29,34	31,14	22,81
Struttura	Dimensionamento del personale rispetto al bacino di imprese	fte	1,44	1,29	1,09	1,24
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale A	%	21,25%	17,33%	15,41%	16,34%
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale B	%	31,2%	25,99%	25,51%	27,27%
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale C	%	40,2%	46,81%	48,19%	44,52%
Struttura	Incidenza del personale della funzione istituzionale D	%	7,34%	9,36%	8,05%	7,53%

Economico-patrimoniale	Costo medio del personale dipendente	€	43.700,21	47.729,49	45.226,36	45.070,11
Economico-patrimoniale	Incidenza degli Oneri correnti sugli Oneri totali	%	99,59%	95,83%	96,75%	97,55%
Economico-patrimoniale	Incidenza Diritto annuale su Proventi correnti	%	50,54%	55,06%	57,26%	56,86%
Economico-patrimoniale	Incidenza oneri di personale sugli oneri correnti	%	48,12%	47,69%	40,7%	44,42%
Economico-patrimoniale	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti	%	14,19%	13,47%	18%	16,67%
Economico-patrimoniale	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	%	37,69%	38,84%	37,37%	34,18%
Efficacia	Grado di rispetto dello standard di 30 giorni per il pagamento delle fatture passive	%	61,52%	90,03%	82,8%	86,31%
Efficacia	Numero medio di provvedimenti degli organi istituzionali della CCIAA	N.	7,91	7,69	7,27	6,30
Efficacia	Rispetto dei tempi di evasione (5 giorni) delle pratiche Registro Imprese	%	99,4%	91,07%	78,69%	86,71%
Efficacia	Interventi economici e nuovi investimenti finanziari per impresa attiva	€	26,44	22,80	31,34	32,52
Efficacia	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio	%	41,53%	81,34%	78,06%	75,38%
Efficacia	Grado di copertura degli interventi promozionali con contributi di terzi	%	12,14%	8,19%	14,69%	15,79%
Efficacia	Incidenza Contributi a terzi per iniziative realizzate da terzi sul totale del valore degli interventi economici	%	12,14%	9,3%	18,28%	17,61%
Efficacia	Incidenza Progetti gestiti direttamente sul totale del valore degli interventi economici	%	23,14%	35,11%	25,39%	25,7%
Volume	Numero di contenziosi giudiziali/extragiudiziali relativi al personale	N.	1,00	0,22	0,69	0,29
Volume	Numero di fatture passive pagate	N.	421,00	526,00	583,70	289,57
Volume	Numero di fatture passive pagate entro 30 giorni	N.	259,00	472,78	458,70	258,25
Volume	Numero di scritture contabili registrate	N.	17.803,00	24.450,50	24.945,44	12.884,71
Volume	Numero totale di documenti protocollati (solo protocollo generale)	N.	15.279,00	21.591,89	29.379,67	9.943,43
Volume	Numero di documenti a valere per l'estero rilasciati/convalidati	N.	10.467,00	13.497,22	12.701,67	2.911,64
Volume	Numero di rilasci e rinnovi delle carte tachigrafiche	N.	653,00	1.089,63	1.900,50	640,23
Volume	Numero di rilasci e rinnovi di dispositivi per la firma digitale	N.	2.315,00	4.168,75	4.636,87	1.667,50
Volume	Numero totale di pratiche Registro Imprese evase	N.	6.047,81	13.929,10	19.624,67	3.891,92

Volume	Numero di procedure di mediazione/conciliazione avviate	N.	175,00	151,50	201,75	119,73
Volume	Numero di utenti metrici	N.	1.850,00	9.511,00	8.966,17	2.953,50
Volume	Numero di visite metrologiche	N.	573,00	415,11	629,58	268,36
Volume	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase	N.	23,00	149,00	272,40	70,79
Volume	Numero di notifiche emesse	N.	564,00	642,11	779,40	343,64
Volume	Numero di ordinanze (di ingiunzione e di archiviazione) emesse	N.	495,00	535,00	612,32	186,69
Volume	Numero di verbali di accertamento istruiti	N.	416,00	506,00	670,63	222,27
Volume	Numero di verbali di accertamento ricevuti dagli organi di vigilanza	N.	1.580,00	974,89	1.021,69	385,46
Volume	Numero totale di domande brevetti, modelli, marchi e seguiti pervenute da utenti, imprenditori e mandatari	N.	72,00	323,44	287,77	75,62
Volume	Numero di iniziative di incoming realizzate	N.	2,00	2,20	2,83	2,50
Volume	Numero di imprese coinvolte nelle iniziative di incoming	N.	15,00	88,25	61,24	22,67
Qualità	Tempo medio di lavorazione delle pratiche telematiche Registro Imprese	gg	0,76	2,54	4,53	2,78
Qualità	Tempo medio di lavorazione di istanze di cancellazione e annotazione pervenute nell'anno "n"	gg	3,78	2,03	1,30	1,47
Qualità	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	gg	29,51	19,10	21,31	17,69

## 2.2 Mandato istituzionale e missione

In coerenza con il proprio Mandato Istituzionale, la Camera di Commercio di Massa-Carrara, secondo quanto stabilito dagli articoli 1 e 2 dalla L.580/93, come codificata dal D.Lgs. n. 23/2010 svolge “nell’ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese, informando la loro azione al principio di sussidiarietà”.

In tale contesto, Missione dell’Ente, così come espresso nel Programma Pluriennale di Mandato 2015-2019, vede la “Camera di Commercio quale interlocutore istituzionale ogni volta si tratti di problemi e progetti che interessino le imprese e le loro Associazioni”. Da questo deriva la Vision della Camera di Commercio per il proprio futuro: “I Programmi della attività della Camera non più sommativa, più o meno equilibrata, di azioni settoriali, ma un insieme omogeneo, prese di posizione, supporto ad alcune iniziative e soprattutto coordinamento delle posizioni da assumere nelle sedi decisionali del territorio”.

## 2.3 Mappa Strategica

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

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa-Carrara, di seguito proposta, sintetizza la performance da conseguire per l'anno 2019 mediante la declinazione del Mandato e della Visione 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:

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

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

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

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

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

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

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

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

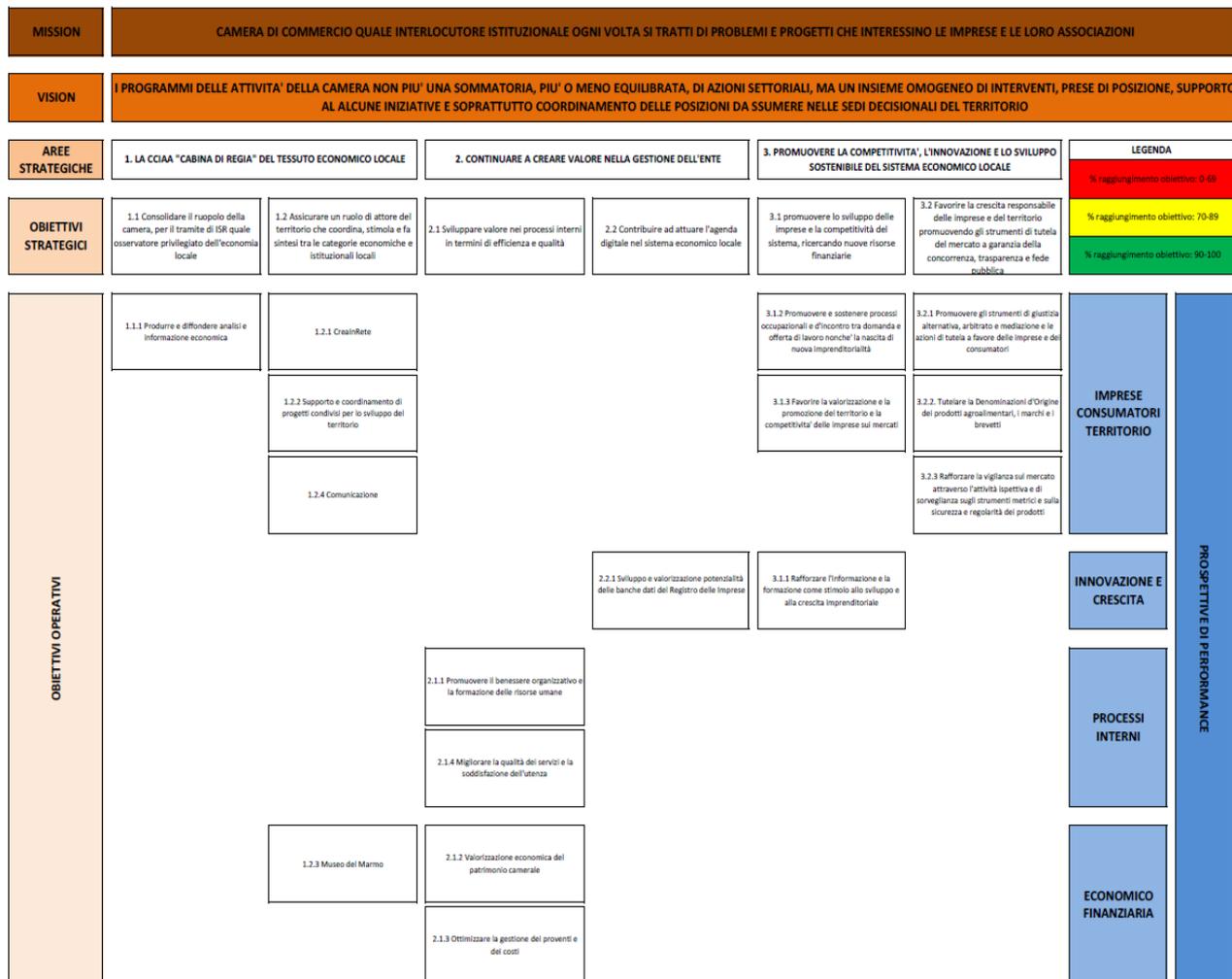
Imprese, Territorio e Consumatori: prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;

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

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

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

## MAPPA STRATEGICA CCIAA



### 3. ANALISI DEL CONTESTO

La Camera, 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 interno ed esterno all'organizzazione, già trattata nella Relazione Previsionale e Programmatica.

#### 3.1 Contesto esterno

##### Scenario economico-sociale

I dati congiunturali sulla prima parte del 2018, emersi dal Rapporto Economia Intermedio dell'ISR, evidenziano come l'anno in corso stia risultando per molti settori più negativo rispetto all'anno precedente.

Gli scenari di Prometeia indicano una crescita complessiva del Pil che per il 2018 dovrebbe fermarsi al +0,7%, a fronte del +1,1% registrato nel 2017. La Toscana dovrebbe crescere del +0,8% e l'Italia al +1,0%.

La popolazione a giugno 2018 è scesa a 195.228 unità, perdendo 621 abitanti dall'inizio dell'anno (220 uomini e 401 femmine). Ogni 100 persone con meno di 14 anni ve ne sono 236 con più di 65 anni, valore nettamente superiore rispetto sia al dato medio della Toscana (201) che a quello dell'Italia (169).

Passando all'analisi più strettamente economica osserviamo che nei primi nove mesi del 2018 le imprese del territorio apuano sono cresciute del +0,85%, un valore quasi triplo rispetto a quello medio toscano e quasi doppio nel raffronto con il dato medio regionale. Le aziende registrate risultano 22.834 e quelle attive 18.810. Nella distinzione settoriale, a fronte delle perdite nei comparti industriali, dell'edilizia e del commercio, annotiamo la ripresa nei servizi alle persone ed alle imprese, nei servizi informatici e di comunicazione, oltre alle attività professionali, ecc.

Le imprese femminili, sempre nei primi nove mesi del 2018, subiscono una variazione negativa del -17,1%, a livello italiano la perdita è del -5,8%. Anche le aziende a conduzione straniera perdono il -7,7% a fronte di un dato medio italiano del -3,4%. Mentre crescono le imprese giovanili, con un valore percentuale del +9,8% che si rafforza se confrontato con il calo subito a livello italiano (-6,2%).

Pilastro della nostra economia permane comunque l'interscambio commerciale: a settembre 2018 le esportazioni di Massa-Carrara segnano, in continuità con gli ultimi tre consuntivi annuali, l'ennesima diminuzione del -3%, pur rimanendo in valore 1,4 miliardi di euro; un dato che purtroppo sta divenendo strutturale, e ancor più preoccupante se confrontato con le tendenze positive della Toscana (+2,3%) e dell'Italia(+3,1%).

Nella disamina settoriale è opportuno considerare la stazionarietà della meccanica nel suo complesso, alla variazione negativa delle Macchine da impiego generale, passate da 580 milioni di euro a 289, ha fatto riscontro la voce Motori e generatori elettrici, passati da soli 5 milioni di euro nei primi nove mesi del 2018 agli attuali 214 milioni. In sostanza l'attività della Nuovo Pignone resta sostanzialmente stabile, essendo le suddette voci tutte riconducibili all'azienda, con principale mercato di destinazione il Kazakistan.

L'altra voce significativa dell'export locale è quella del lapideo. In questo caso osserviamo che il marmo lavorato, pari a circa 252 milioni di euro, nei primi nove mesi del 2019, ha tenuto, crescendo lievemente del +0,5%, con un'incidenza sul totale delle vendite apuane del 19%. Il mercato principale permane quello degli USA.

Per il marmo grezzo rileviamo un valore delle vendite pari a 154 milioni di euro, che, pur essendo inferiore di circa 3 milioni di euro al corrispondente valore del 2018, permane sostanzialmente a livelli più che favorevoli. Più della metà delle esportazioni sono destinate alla Cina.

Aggiungiamo le buone dinamiche sia degli Altri prodotti chimici (58 milioni di euro), dei Prodotti chimici di base (40 milioni di euro) e delle Navi e imbarcazioni (28 milioni di euro).

Per quanto riguarda le importazioni invece i risultati, per la prima volta dopo diverse annualità, mostrano un risultato più che soddisfacente, +24,3%, nei primi nove mesi dell'anno in corso, a fronte di aumenti anche a livello regionale e nazionale ma di entità minore.

Permane ancora evidente la criticità del mercato del lavoro ed in attesa dei dati Istat di fine anno possiamo fare riferimento all'Indagine Excelsior che ci permette a novembre 2018 di affermare che le assunzioni mensili previste dalle aziende locali saranno circa 730 e diventeranno 2.270 nel trimestre novembre 2018-gennaio 2019. Nel 35% dei casi le entrate previste saranno stabili, ossia con un contratto a tempo indeterminato o di apprendistato, mentre nel 65% saranno a termine (a tempo determinato o altri contratti con durata predefinita). Le entrate previste si concentreranno per il 59% nel settore dei servizi e per l'84% nelle imprese con meno di 50 dipendenti ed il 16% sarà destinato a profili high skill (ossia dirigenti, specialisti e tecnici), quota inferiore alla media nazionale (21%).

Per il sistema creditizio annotiamo un +0,4% per i prestiti alle imprese nel primo semestre del 2018. Dinamica determinata dalle medio e grandi aziende mentre i finanziamenti alle piccole attività calano ancora. Crescono i prestiti a medio lungo termine per investimenti produttivi (+1,4%), grazie soprattutto all'industria 4.0. migliora anche la qualità del credito, determinata da una maggiore selezione del sistema bancario. I tassi di interesse sono ai minimi storici, 3,1% a 6 decimi dalle media della Toscana.

Per l'edilizia mostriamo un settore ancora in difficoltà, con fatturato in calo del -0,5%, tengono solo l'impiantistica con +0,6% e le imprese non artigiane.

Sempre meno risultano gli imprenditori artigiani e sempre più anziani, in 6 anni si sono persi più di 1.000 operatori del settore, e tutti nella fascia d'età inferiore ai 50 anni a testimonianza di uno scarso ricambio generazionale.

Per quanto attiene il commercio nel complesso il settore registra un fatturato in calo del -2%, su cui incide maggiormente l'andamento delle piccole attività costrette sempre più alla difficile competizione con la GDO e alla concorrenza spietata dell'e-commerce, oltre alla consueta perdita di potere d'acquisto delle famiglie.

L'andamento portuale, con circa 1,2 milioni di tonnellate movimentate nei primi sei mesi dell'anno, risulta in netta crescita (+5,8%), soprattutto grazie al traffico RoRo e alle merci containerizzate.

Infine menzioniamo il settore turistico che nei primi nove mesi dell'anno 2018 ha visto nel nostro territorio più turisti ma con soggiorni più brevi, infatti sono aumentati gli arrivi (+1,5%) mentre sono diminuite le presenze (-3%). Diminuiscono gli italiani e aumentano gli stranieri.

### **Elementi di carattere normativo e di natura ambientale**

Il 2019 sarà il quinto ed ultimo anno di mandato degli organi della Camera di Commercio di Massa-Carrara; sarà l'anno in cui, presumibilmente, si concluderà la procedura per l'accorpamento con le Camere di Commercio di Lucca e Pisa, come prevederà un Decreto della Presidenza del Consiglio di prossima emanazione.

La riforma del Sistema camerale, dopo l'emanazione del Decreto Legislativo n. 219 del 25/11/2016 e del sopra citato Decreto si potrà dire pertanto completata per gli aspetti generali. Le funzioni e gli ambiti di competenza, in base alla nuova normativa, saranno i seguenti.

Per completezza, si precisa che la Camera ha proposto ricorso amministrativo alle suddette norme, ritenendo lesi propri interessi legittimi. La decisione del TAR del Lazio dopo il 30/1/2019.

È confermato il ruolo delle Camere:

- svolgono funzioni generali per il sistema delle imprese;
- curano lo sviluppo delle economie locali (cioè la promozione delle economie locali)
- Vengono confermate le funzioni tradizionali:
- Registro imprese;
- trasparenza e garanzia;
- regolazione e tutela del mercato;
- sostegno alla competitività delle imprese e dei territori;
- informazione economica;
- realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza.
- Vengono introdotte nuove funzioni:
- orientamento al lavoro e inserimento occupazionale dei giovani;
- punto di raccordo tra imprese e PA;
- creazione di impresa e start up;
- valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo;
- assistenza alle PMI per la partecipazione a gare pubbliche (art. 4 comma 6bis);
- supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse solo le attività promozionali direttamente svolte all'estero);
- Alcune funzioni delle CCIAA sono previste da altre leggi:
- supporto al credito (legge approvata nei giorni scorsi);
- osservatori statistici (SISTAN);
- competenze in materia ambientale

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

Il decreto cita come ambiti principali:

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

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

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

Le funzioni e competenze vanno però lette "in combinato disposto" con le risorse a disposizione dell'Ente che anche per il 2019 saranno:

- Diritto annuale: rimane il taglio del 50%.
- Incremento del Diritto Annuale di un ulteriore 20%, previa autorizzazione (già richiesta) del MISE da destinare ai tre progetti presentati:
- Punto Impresa Digitale,
- Orientamento al Lavoro ed Alternanza Scuola Lavoro,

- Promozione del Turismo e Valorizzazione Beni Culturali.
- Incremento del Diritto Annuale di un ulteriore massimo 50% (previsto dalla legge n. 205/2017 per le Camere con bilanci con squilibri strutturali), previa definizione dei criteri con il MISE. Situazione non applicabile alla Camera di Commercio di Massa-Carrara, che si trova in situazione di deficit strutturale, ma non in quella di disequilibrio finanziario neppure ne medio termine.
- Diritti di segreteria che dovranno essere riordinati sulla base dei costi standard. Verrà emanato un apposito decreto del MISE, previo parere di Unioncamere, che ad oggi, pur a fronte di una lunga gestazione non è stato emanato.
- Tariffe per i servizi obbligatori (ad esempio, per i servizi metrici) e tariffe per i servizi a domanda individuale (ad esempio, i servizi di mediazione).
- Corrispettivi per attività in convenzione e per i servizi in regime di libero mercato.
- Altre entrate non fiscali derivanti dalla gestione del patrimonio.

Tra le norme che hanno inciso sull'attività camerale nel 2018, si ricordano:

- Legge 205/2017 (legge di Bilancio 2018), che prevede varie norme di interesse;
- D.L. 119/2018 (Decreto Fiscale), che prevede la rottamazione dei debiti per fiscali;
- Legge 145/2018 (legge di Bilancio 2019), che prevede varie norme di interesse;
- DM 16/2/2018, di attuazione della riforma di riordino;
- DM 2/3/2018, di incremento del Ddiritto Annuale;

### 3.2 Contesto interno

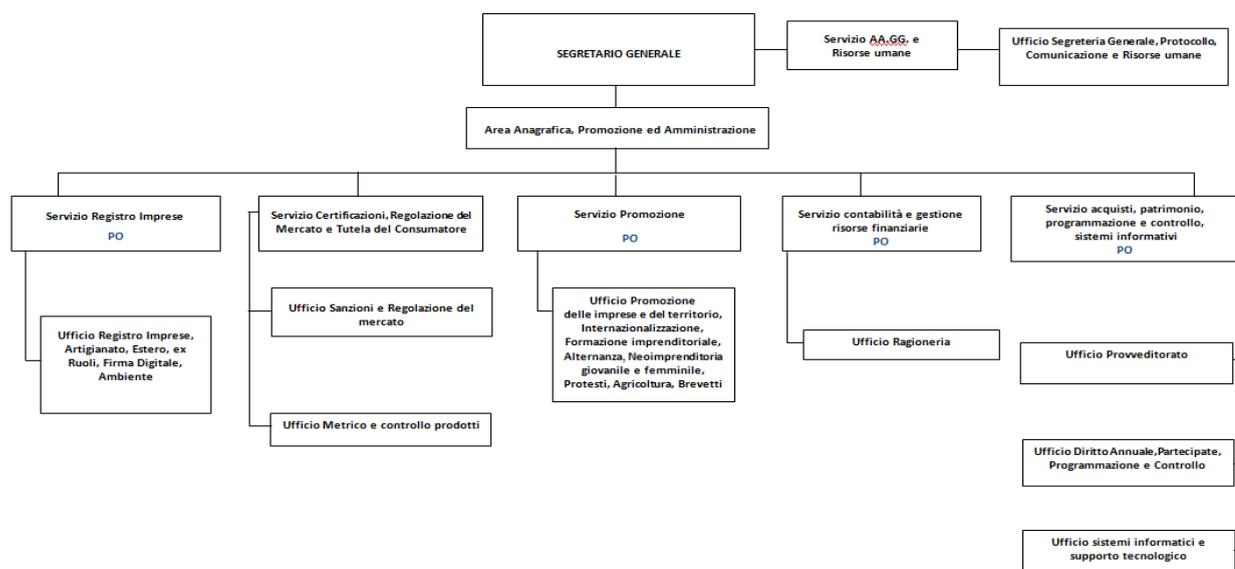
#### **Struttura organizzativa**

La Camera di Commercio di Massa-Carrara è attualmente strutturata in una unica Area Funzionale, Area Anagrafica Promozione ed Amministrazione, affidata al Segretario Generale, quale unico Dirigente in forza all'Ente.

Al vertice della struttura vi è, appunto, il Segretario Generale, al quale è affiancato, in posizione di "staff", il Servizio Affari Generali e Risorse Umane .

La struttura è rappresentata nell'organigramma riportato di seguito.

Organigramma C.C.I.A.A. Massa-Carrara  
1 gennaio 2018



## Risorse umane

La Camera di Commercio di Massa-Carrara conta attualmente 35 dipendenti tutti assunti a tempo indeterminate, di cui 2 in part time.

Nelle tabelle successive si riporta sinteticamente la distribuzione del personale per categorie significative.

Funzioni istituzionali	Dipendenti	%
Funzione A	0	0
Funzione B	5	14,3
Funzione C	19	54,3
Funzione D	11	31,4
Totale	35	

Categorie	Anno 2018	Anno 2017	Anno 2016
Segretario Generale	1	1	1
Categoria dirigenziale	0	0	0
Categoria D	11	11	11
Categoria C	19	21	23
Categoria B	5	5	5
Categoria A	0	0	0
Totale	36	38	40

<i>Classi d'età</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
20-29	0	0	0
30-39	1	1	3
40-49	12	14	16
50-59	16	17	18
60 e oltre	6	5	2
<i>Totale</i>	35	37	39

<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
0-5	0	0	6
6-10	2	3	2
11-15	3	7	7
16-20	8	6	10
21-25	10	9	4
26-30	6	8	7
31-35	4	2	3
36-40	2	2	0
41 e oltre			
<i>Totale</i>	35	39	37

<i>Tipo di contratto</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
Full time	33	36	38
Part time	2	1	1
<i>Totale</i>	35	37	39

<i>Titolo di studio</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
Scuola obbligo	1	1	1
Diploma	18	19	20
Laurea	16	17	18
<i>Totale</i>	35	37	39

<i>Sesso</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
Donne	22	22	23
Uomini	13	15	19
<i>Totale</i>	35	37	39

### **Aziende speciali e partecipazioni della Camera di commercio**

Come già ricordato, 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 provinciale

L'ISR è amministrato da un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Presidente della Camera di Commercio o da un membro di Giunta Camerale. Fanno 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. Attualmente l'ISR ha 5 dipendenti, di cui 3 donne; tutti i dipendenti sono assunti a tempo indeterminate, con 2 part time.

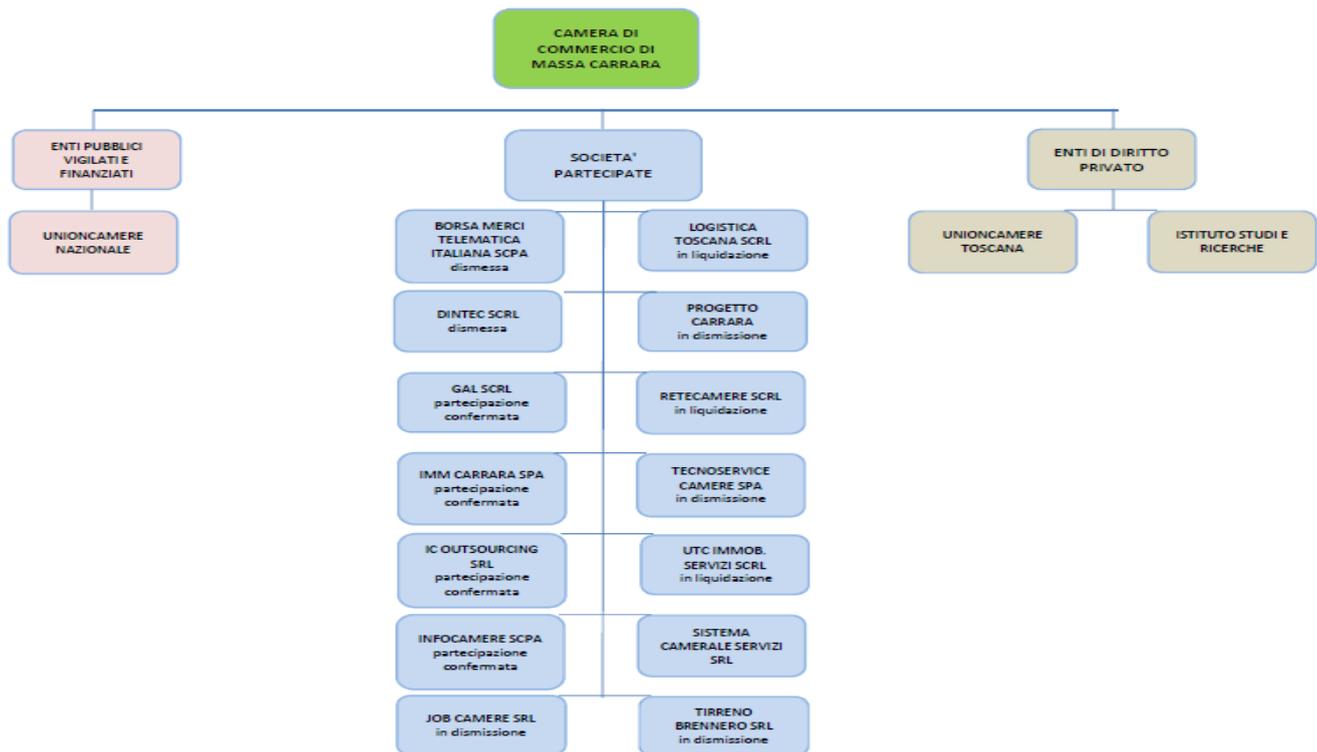
Il Conto Economico annuale dell'Istituto si aggira intorno a € 300.000,00 ed i proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti che dai corrispettivi per prestazioni a terzi. Per l'anno 2019, la Camera ha stabilito di trasferire, quale corrispettivo dei servizi resi, € 230.000.

La Camera detiene, inoltre, partecipazioni in 4 società; di seguito vengono rappresentate sinteticamente le informazioni relative alle società partecipate

<i>Partecipazioni</i>			
<i>Settore di attività</i>	<i>Denominazione società</i>	<i>Capitale sociale</i>	<i>Quota partecipazione CCIAA (%)</i>
<i>Valorizzazione prodotti locali</i>	<i>GAL (Gruppo di Azione Locale Sviluppo Lunigiana)</i>	<i>88.338</i>	<i>11,32%</i>
<i>Elaborazione dati</i>	<i>IC Outsourcing</i>	<i>372.000</i>	<i>0,02%</i>
<i>Promozione settore lapideo</i>	<i>IMM Carrara</i>	<i>32.138.851</i>	<i>0,4957%</i>
<i>Fornitura servizi informatici e elaborazione dati</i>	<i>Infocamere</i>	<i>17.670.000</i>	<i>0,03%</i>

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.

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).



#### 4. OBIETTIVI STRATEGICI

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

Area strategica	Obiettivo strategico
<b>1. LA CCIAA CABINA DI REGIA DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>	1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale
	1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
<b>2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>	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
<b>3. PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>	3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie
	3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

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

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

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

Sulla base della Metodologia di misurazione e valutazione adottata dalla Camera, il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente. Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- ☞ per gli obiettivi strategici: 10%;
- ☞ per gli obiettivi operativi: 10%;
- ☞ per gli indicatori: 10%.

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come "assolutamente non raggiunti":

- ☞ per gli obiettivi strategici: 50%;
- ☞ per gli obiettivi operativi: 50%;
- ☞ per gli indicatori: 50%.

Nel range compreso tra i due valori sopra indicati, gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "parzialmente raggiunti" sulla base della percentuale di realizzazione rispetto al target fissato.

In Allegato 1 si riporta il Cruscotto Strategico della Camera con i relativi indicatori.

## 5. OBIETTIVI OPERATIVI

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

Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali, definiti in sede di pianificazione strategica, siano declinati a cascata in obiettivi operativi annuali.

La scheda di riepilogo sottostante sintetizza l'alberatura degli obiettivi dell'Ente camerale.

Area Strategica  $\rightleftarrows$  Obiettivo Strategico  $\rightleftarrows$  Obiettivo Operativo

Area strategica	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
<b>1. LA CCIAA CABINA DI REGIA DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>	1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica 1.2.1 CrealnRete
	1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio
		1.2.3 Museo del Marmo
		1.2.4 Comunicazione
<b>2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>	2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
		2.1.2 Valorizzazione economica del Patrimonio camerale
		2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi
		2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza
2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale	2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese	
<b>3. PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>	3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale
		3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità
		3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati
	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	3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori
		3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti
		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

La BCS prevede la determinazione, a partire dai cruscotti strategici, di specifici cruscotti nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi annuali su cui le diverse unità organizzative (Servizi ed Uffici) lavorano per perseguire gli obiettivi dell'Ente (allegato 2).

Attraverso il «cascading», i dirigenti ed il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

## 6. OBIETTIVI INDIVIDUALI

Valutare la performance individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati della Camera di Commercio. La performance individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze intese come l'insieme delle conoscenze/capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, nonché dei propri comportamenti professionali ed organizzativi. La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa; il Cruscotto Strategico costituisce, infatti, lo strumento dal quale si possono dipanare obiettivi, comunque sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Ente, riferiti ad ogni livello organizzativo (dirigenza, unità operativa, singolo collaboratore) ed indicativi del contributo che ogni componente dell'organizzazione può dare, con la propria specifica attività, al raggiungimento del risultato finale. Particolare importanza ricopre il processo di

valutazione della performance individuale dei Dirigenti, che ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale, ottenuto estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi driver di responsabilità dirigenziali ed i relativi target. A seguire gli Obiettivi per l'anno 2019 attribuiti dalla Giunta camerale all'unico dirigente in servizio, il Segretario Generale Dott. Enrico Ciabatti.

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Target 2019	Peso
<b>OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>			
<b>1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>			
1.1.1 Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale	% attività realizzate	>=80%	11,4%
1.1.1 Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR	% valutazioni con giudizio buono o più	>=85%	5,7%
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>			
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>			
2.1.3 Monitoraggio andamento costi di funzionamento (relazione semestrale) e giustificazione eventuali incrementi. Relazioni semestrali al 30/06 e 31/12	data predisposizione relazioni semestrali	entro il 30/6 e il 31/12	16%
2.1.4 Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	% indicatori rispettati sul totale degli indicatori	>=90%	16%
2.1.1 Realizzazione incontri periodici del SG con il personale	n. incontri realizzati	>=5	11,4%
2.1.4 Attuazione obblighi normativi (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012) su trasparenza e prevenzione corruzione. Predisposizione report quadrimestrale	data predisposizione report	entro 15 gg chiusura quadrimestre	6,1%
<b>OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>			
<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie</b>			
3.1.3 Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI	% iniziative realizzate	>=80%	16,3%
3.1.3 Monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal programma 3.1.3 della relazione previsionale e programmatica	data predisposizione report	entro 15 gg chiusura quadrimestre	17,1%

## 7. PROCESSO SEGUITO E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Il “Piano della Performance” si integra nel più ampio processo del Ciclo di Gestione della Performance; ciascuna attività del processo di redazione del Piano si sviluppa in un arco temporale ben definito e coinvolge attori interni e, qualora opportuno, attori esterni all’Ente.

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

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



### ANALISI PROPEDEUTICHE

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

### PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

## PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

## REDAZIONE DEL PIANO

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

## 7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria

Riepilogo delle risorse assegnate a obiettivi strategici e obiettivi operativi.

ENTE	Risorse
1	669.610,68 €

Obiettivi strategici	Risorse	Obiettivi operativi	Risorse
1.1	240.000,00 €	1.1.1	240.000,00 €
1.2	12.000,00 €	1.2.1	€
		1.2.2	€
		1.2.3	10.000,00 €
		1.2.4	2.000,00 €

Obiettivi strategici	Risorse	Obiettivi operativi	Risorse
2.1	60.000,00 €	2.1.1	€
		2.1.2	60.000,00 €
		2.1.3	€
		2.1.4	€
2.2	€	2.2.1	€

Obiettivi strategici	Risorse	Obiettivi operativi	Risorse
3.1	281.810,68 €	3.1.1	12.000,00 €
		3.1.2	134.500,00 €
		3.1.3	135.310,68 €
3.2	75.800,00 €	3.2.1	70.000,00 €
		3.2.2	5.800,00 €
		3.2.3	€

## 7.3 Azioni di miglioramento

La CCIAA di Massa-Carrara, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e dei requisiti previsti dalla normativa.

In tal senso, il modello di Check-up:

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

OGGETTO	PIANO DI MIGLIORAMENTO
Modello di funzionamento	Messa a regime del sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance
Pianificazione strategica Pluriennale	<p>Ottimizzazione del processo di feedback strategico mediante un maggiore impiego delle informazione prodotte dalla rilevazione della qualità percepita</p> <p>Prosecuzione nell'implementazione delle tecniche di misurazione dell'Outcome</p> <p>Estensione delle metodologie di coinvolgimento degli stakeholder</p>
Programmazione e controllo	<p>Progressivo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative</p> <p>Ulteriore estensione della strumentazione di Project Management</p> <p>Estensione del monitoraggio dei processi</p>
Misurazione e valutazione Performance	Potenziamento delle metodologie di controllo strategico anche mediate il coinvolgimento dell'OIV e degli organi di indirizzo
Valutazione Risorse Umane	Aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale a seguito di normativa
Rendicontazione	<p>Progressiva estensione delle misure volte alla Trasparenza e anticorruzione</p> <p>Estensione dei momenti di confronto con gli Stakeholder esterni per la rendicontazione delle performance</p>

## 8. ALLEGATI

### All. 1 - Alberatura obiettivi strategici/operativi con indicatori

Programma (D.M. 27/03/2013)	Prospettiva Performance	OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Budget	Algoritmo	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot
		<b>ENTE</b>	<b>€ 669.610,68</b>					
032/002	Imprese Consumatori Territorio / Economico finanziaria	<b>OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>	€ 252.000,00					<b>16%</b>
032/002	Imprese Consumatori Territorio	<b>1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>	€ 240.000,00					<b>6%</b>
		<b>1.1 Indicatori Strategici</b>						
		S1.1.1-a Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale		% attività realizzate	>=80%	>=80%	>=80%	3,0%
		S1.1.1-b Integrazione attività progettuale della Camera di Commercio		n. progetti integrati realizzati	n. 3 progetti	n. 3 progetti	n. 3 progetti	3,0%
032/002	Imprese Consumatori Territorio	<b>1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica</b>	€ 240.000,00					<b>6%</b>
		01.1.1-a Predisposizione Rapporto Economia Intermedio		data presentazione Rapporto	entro il 15/12/2019			1,5%
		01.1.1-b Predisposizione Rapporto Economia		data presentazione Rapporto	entro il 31/07/2019			1,5%
		01.1.1-c Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR		% valutazioni con giudizio buono o più	>=85%			1,5%
		01.1.1-d Orario apertura al pubblico della bBiblioteca rispetto all'orario previsto		% ore apertura rispetto orario	>=95%			1,5%
032/002	Imprese Consumatori Territorio / Economico finanziaria	<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>	€ 12.000,00					<b>10%</b>
		<b>1.2 Indicatori Strategici</b>						
		S1.2.1-a Condivisione iniziative del CrealNrete con Istituzioni e categorie economiche		n. iniziative condivise	>=3	>=3	>=3	2,5%
		S1.2.2-a Numero iniziative partecipate, attivate e/o coordinate per lo sviluppo del territorio in ambito turistico		n. iniziative partecipate, attivate e/o coordinate	>=3	>=3	>=3	2,5%
		S1.2.3-a Realizzazione interventi di manutenzione e/o riqualificazione del Polo museale stabiliti con il Comune di Carrara		data conclusione interventi programmati	entro il 31/12/2019	entro il 31/12/2020	entro il 31/12/2021	2,5%
		S1.2.4-a Numero di presenze (uscite) su media locali (stampa, TV)		n. di presenze (uscite) su media locali (stampa, TV)	>=12	>=12	>=12	2,5%
032/002	Imprese Consumatori Territorio	<b>1.2.1 CrealNrete</b>	€ 0,00					<b>2,5%</b>
		01.2.1-a Realizzazione di un documento di aggiornamento sulle iniziative svolte nell'ambito del CrealNrete		data realizzazione documento	entro il 15/12/2019			2,5%

032/002	Imprese Consumatori Territorio	<b>1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio</b>	€ 0,00						2,5%
		01.2.2-a Realizzazione di un documento di sintesi sulle iniziative condivise di sviluppo del territorio		data realizzazione documento	entro il 15/12/2019				2,5%
032/002	Economico Finanziaria	<b>1.2.3 Museo del Marmo</b>	€ 10.000,00						2,5%
		01.2.3-a Predisposizione di una nuova convenzione per la gestione del Polo Museale da approvare con il Comune di Carrara		data predisposizione della convenzione	entro il 31/03/2019				2,5%
032/002	Imprese Consumatori Territorio	<b>1.2.4 Comunicazione</b>	€ 2.000,00						2,5%
		01.2.4-a Numero newsletter inviate		n. newsletter inviate	>=12				2,5%
032/004	Processi Interni / Economico Finanziaria / Innovazione e Crescita	<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>	€ 60.000,00						34%
032/004	Processi Interni / Economico Finanziaria	<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>	€ 60.000,00						28%
		<b>2.1 Indicatori Strategici</b>							
		S2.1.1-a Valutazione (giudizio sufficiente o +) ottenuta fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG		% valutazioni con giudizio sufficiente o più	>=60%	>=60%	>=60%		2,8%
		S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)		% dipendenti partecipanti	>=90%	>=90%	>=90%		2,8%
		S2.1.2-a Realizzazione di interventi su sicurezza e miglioramento degli immobili (relazione)		data predisposizione relazione annuale	entro il 31/12/2019	entro il 31/12/2020	entro il 31/12/2021		4,2%
		S2.1.3-a Monitoraggio andamento costi di funzionamento (relazione semestrale) e giustificazione eventuali incrementi. Relazioni semestrali al 30/06 e 31/12		data predisposizione relazioni semestrali	entro il 30/6 e il 31/12	entro il 30/6 e il 31/12	entro il 30/6 e il 31/12		4,2%
		S2.1.3-b Riscossioni del Diritto Annuale anno 2019 /Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2019		% riscossione Diritto Annuale	>60%	>60%	>60%		4,2%
		S2.1.4-a Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori		% indicatori rispettati sul totale degli indicatori	>=90%	>=90%	>=90%		4,2%
		S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR		% valutazioni con giudizio almeno buono	>=85%	>=85%	>=85%		2,8%
		S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerale		% valutazioni con giudizio almeno buono	>=85%	>=85%	>=85%		2,8%
032/004	Processi Interni	<b>2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane</b>	€ 0,00						6%
		2.1.1 Obiettivo 1: formazione trasversale utilizzando personale interno al sistema camerale sulle seguenti materie: nuova privacy, sicurezza informatica, aggiornamento applicazioni informatiche, anticorruzione e trasparenza		% dipendenti partecipanti	=100%				
		2.1.1 Obiettivo 2: aggiornamento applicativo predisposto in house per la rilevazione dei dati e dei giustificativi inerenti il ciclo della performance		data aggiornamento applicativo	entro il 31/03/2019				
		2.1.1 Obiettivo 2: aggiornamento da parte dei dipendenti applicativo predisposto in house per la rilevazione dei dati e dei giustificativi inerenti il ciclo della performance		data di aggiornamento applicativo dalla chiusura del quadrimestre di rilevazione	entro 15 gg				
		2.1.1 Obiettivo 3: messa a punto del riordino della microstruttura così da consentire lo sviluppo di nuovi servizi e il supporto dei processi di innovazione ed efficientamento		data di approvazione della riorganizzazione	entro il 15/05/2019				
		2.1.1 Obiettivo 3: individuazione ed organizzazione gruppi di lavoro funzionali alla procedura di accorpamento		data di costituzione dei gruppi	entro il 30/05/2019				
		2.1.1 Obiettivo 3: individuazione da parte dei gruppi di lavoro delle attività e procedure seguite all'interno dei servizi e di proposte migliorative funzionali alla procedura di accorpamento. Predisposizione relazione		data predisposizione relazione	entro il 31/10/2019				

		02.1.1-a Realizzazione di un sito web ad uso interno per la condivisione di modulistica, materiale informativo e formativo.		data realizzazione sito	entro il 30/06/2019			3,0%
		02.1.1-b Realizzazione incontri periodici del SG con il personale		n. incontri realizzati	>=5			3,0%
032/004	Economico Finanziaria	<b>2.1.2 Valorizzazione economica del Patrimonio camerale</b>	€ 60.000,00					<b>6%</b>
		02.1.2-a Predisposizione Piano triennale degli immobili		data presentazione Piano	entro il 14/11/2019			3,0%
		02.1.2-b Numero concessioni delle sale camerale nel corso dell'anno a pagamento rispetto alle concessioni accordate		% concessioni a pagamento accordate	>=25%			3,0%
032/004	Economico Finanziaria	<b>2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi</b>	€ 0,00					<b>8%</b>
		02.1.3-a Emmissione Ruolo Diritto Annuale		data emissione Ruolo	entro il 30/10/2019			1,2%
		02.1.3-b Verifica costi inerenti le spedizioni a seguito di comunicazione delle Poste		n. prospetti mensili necessari alle verifiche da effettuarsi	12			0,8%
		02.1.3-c Predisposizione Bilancio infrannuale di verifica		data predisposizione Bilancio infrannuale	entro il 15/07/2019			0,8%
		02.1.3-d Predisposizione Bilancio preconsuntivo		data predisposizione Bilancio preconsuntivo	entro il 15/11/2019			0,8%
		02.1.3-e Elaborazione previsione dei flussi di cassa rispetto al preventivo 2019 e successive elaborazione di report trimestrali a consuntivo con evidenziazione dello scostamento rispetto alla previsione (dal mese di aprile)		n. report trimestrali	n. 2			1,2%
		02.1.3-f Reversali POS da effettuarsi rispetto alla comunicazione dell'ufficio Provveditorato riguardanti le quindicine da elaborare		% quindicine elaborate	>=95%			0,8%
		02.1.3-g % mandati su F24 Retribuzioni dipendenti entro la fine del mese di scadenza		% mandati predisposti	>=95%			0,8%
		02.1.3-h % di reversali emesse entro n giorni dalla consegna dei riepiloghi e dei documenti contabili relativi alle entrate		% reversali emesse	>=90%			0,8%
		02.1.3-i % di stampa e contabilizzazione fatture - note di credito Infocamere entro n giorni dalla data di emissione		% contabilizzazione fatture/note di credito	>=90%			0,8%
032/004	Processi Interni	<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>	€ 0,00					<b>8%</b>
		02.1.4-a Trasmissione atti di Giunta e Consiglio ai consiglieri		% trasmissione atti entro 10 gg	=100%			0,8%
		02.1.4-b Invio all'ufficio stipendi delle comunicazioni di competenza dell'Ufficio Risorse Umane		% trasmissione entro il sesto giorno del mese successivo	=100%			0,8%
		02.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi		data presentazione/aggiornamento o piano processi lavorativi	entro il 30/06/2019			1,6%
		02.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni		n. soluzioni individuate nell'anno	>=2			1,6%
		02.1.4-e Monitoraggio quadrimestrale performance dell'Ente; predisposizione relazione per Organi ed amministrazione camerale		data invio relazione	entro 15 gg chiusura quadrimestre			1,6%
		02.1.4-f Attuazione obblighi normativi (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012) su trasparenza e prevenzione corruzione. Predisposizione report quadrimestrale		data predisposizione report	entro 15 gg chiusura quadrimestre			1,6%
032/004	Innovazione e Crescita	<b>2.2 Contribuire ad attuare l'Agenda Digitale nel sistema economico locale</b>	€ 0,00					<b>6%</b>
		<b>2.2 Indicatori Strategici</b>						
		S2.2.1-a Incontri formativi per avvio e qualificazione, facilitazione attività economiche		n. incontri realizzati	>=6	>=6	>=6	6,0%
032/004	Innovazione e Crescita	<b>2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese</b>	€ 0,00					<b>6%</b>
		02.2.1-a % evasione pratiche RI/REA con riduzione del 20% dei tempi rispetto al termine previsto dalla normativa vigente di 5 gg		% pratiche RI/REA evase entro 5 gg	>=80%			1,2%

		02.2.1-b % di determinazioni di rifiuto aventi ad oggetto l'iscrizione di atti/fatti nel registro delle imprese effettuate entro 20 giorni dalla scadenza del termine assegnato per la regolarizzazione dell'istanza		% determinazioni RI/REA adottate entro 20 gg	>=80%			1,2%
		02.2.1-c % di verbali afferenti le violazioni amministrative predisposti entro 20 gg dalla data di assegnazione		% verbali predisposti entro 20 gg	>=80%			1,2%
		02.2.1-d % di libri sociali e scritture contabili vidimati entro 15 gg dalla data di presentazione		% libri sociali vidimati entro 15 gg	>=80%			1,2%
		02.2.1-e % pratiche RI/REA istruite entro il giorno di assegnazione		% pratiche istruite entro il giorno di assegnazione	>=80%			1,2%
011/005 012/004	Innovazione e Crescita / Imprese Consumatori Territorio	<b>OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>	€ 357.610,68					<b>50%</b>
011/005	Innovazione e Crescita / Imprese Consumatori Territorio	<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie</b>	€ 281.810,68					<b>25%</b>
		<b>3.1 Indicatori Strategici</b>						
		S3.1.1-a Predisposizione del programma formativo per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale entro il mese		data entro cui predisporre il programma	entro il 28/02/2019	entro il 28/02/2020	entro il 28/02/2021	4,0%
		S3.1.1-b Progettazione numero corsi di formazione		n. corsi progettati	>=15	>=15	>=15	4,0%
		S3.1.2-a Realizzazione progetto "Orientamento Lavoro/Alternanza Scuola Lavoro". Numero iniziative (convegni, seminari, progetti, formazione) realizzate		n. iniziative realizzate	>=5	>=5	>=5	4,3%
		S3.1.3-a Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI		% iniziative realizzate	>=80%	>=80%	>=80%	4,3%
		S3.1.3-b Realizzazione progetto "PID-Punto Impresa Digitale". Numero iniziative (convegni, seminari, progetti, formazione, ecc.) realizzate		n. iniziative realizzate	>=5	>=5	>=5	4,3%
		S3.1.3-c Realizzazione attività progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del Turismo". Numero iniziative (convegni, seminari, progetti, formazione, ecc.) realizzate		n. iniziative realizzate	>=3	>=3	>=3	4,3%
011/005	Innovazione e Crescita	<b>3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale</b>	€ 12.000,00					<b>8%</b>
		03.1.1-b Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative		% valutazioni con giudizio almeno buono	>=85%			8,0%
011/005	Imprese Consumatori Territorio	<b>3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità</b>	€ 134.500,00					<b>8%</b>
		03.1.2-b Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su Servizio Nuove Imprese/Start Up/Reti Impresa/Finanziamenti/Sportello di ascolto		% valutazioni con giudizio almeno buono	>=85%			8,0%
011/005	Imprese Consumatori Territorio	<b>3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati</b>	€ 135.310,68					<b>9%</b>
		03.1.3-a Monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal programma 3.1.3 della relazione previsionale e programmatica		data predisposizione relazioni quadrimestrali	entro 15 gg chiusura quadrimestre			4,5%
		03.1.3-b Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su iniziative Programma Promozionale		% valutazioni con giudizio almeno buono	>=85%			4,5%
011/005 012/004	Imprese Consumatori territorio	<b>3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>	€ 75.800,00					<b>25%</b>
		<b>3.2 Indicatori Strategici</b>						
		S3.2.1-a Numero conciliazioni concluse nell'anno 2019 (indipendentemente dall'anno di avvio)		n. conciliazioni concluse	>=100	>=110	>=120	3,8%

		S3.2.1-b Numero iniziative (convegni, seminario, progetti, formazione, ecc..) realizzate per la promozione dell'Organismo di Risoluzione della Crisi da Sovrindebitamento		n. iniziative realizzate	>=2	>=2	>=2	3,5%
		S3.2.2-a Numero iniziative (convegni, seminario, progetti, formazione, ecc) realizzate per la promozione dei brevetti e marchi		n. iniziative realizzate	>=2	>=2	>=2	3,5%
		S3.2.2-b Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal numero di non conformità rilevate dal ICQRF		n. non conformità rilevate	<=1	<=1	<=1	3,8%
		S3.2.3-a Numero di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore/assistente		n. strumenti verificati	>= 400	>= 400	>= 400	3,5%
		S3.2.3-b Numero di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore/assistente		n. ispezioni effettuate	>= 250	>= 250	>= 250	3,5%
		S3.2.3-c Numero iniziative (convegni, seminario, progetti, formazione, ecc..) realizzate per la promozione dell'attività ispettiva		n. iniziative realizzate	>=1	>=1	>=1	3,5%
012/004	Imprese Consumatori Territorio	<b>3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovradebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori</b>	€ 70.000,00					<b>9%</b>
		03.2.1-a Emissione ruolo esattoriale contenente le ordiananze inevase emesse nell'anno 2017		n. ruoli emessi	=2			4,5%
		03.2.1-b Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti		n. ordiananze emesse	>=300			4,5%
011/005	Imprese Consumatori Territorio	<b>3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti</b>	€ 5.800,00					<b>8%</b>
		03.2.2-a Evasione richieste di prelievo per certificazione DOCe IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile di programmazione		% richieste evase entro 7 gg	>=90%			8,0%
012/004	Imprese Consumatori Territorio	<b>3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti</b>	€ 0,00					<b>8%</b>
		03.2.3-a Numero strumenti di misura carburanti MID sottoposti a verifica		n. strumenti verificati	>=12			2,6%
		03.2.3-b Numero stazioni di servizio dotate di apparecchiature di pagamento sottoposte a controllo		n. controlli effettuati	>=20			2,7%
		03.2.3-c Numero impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo		n. controlli effettuati	>=15			2,6%

## Allegato 2 – Cruscotti operativi

### Obiettivi di Ente e trasversali

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>									
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>									
S1.2.4-a Numero di presenze (uscite) su media locali (stampa, TV)	n. di presenze (uscite) su media locali (stampa, TV)		>=12	>=12	>=12	2,5%		ENTE	
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>									
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>									
S2.1.1-a Valutazione (giudizio sufficiente o +) ottenuta fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG	% valutazioni con giudizio sufficiente o più		>=60%	>=60%	>=60%	2,8%		ENTE	
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%		TUTTI	
S2.1.3-b Riscossioni del Diritto Annuale anno 2019 /Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2019	% riscossione Diritto Annuale		>60%	>60%	>60%	4,2%		ENTE	
S2.1.4-a Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	% indicatori rispettati sul totale degli indicatori		>=90%	>=90%	>=90%	4,2%		ENTE	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>									
O2.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione/aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-f Attuazione obblighi normativi (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012) su trasparenza e prevenzione corruzione. Predisposizione report quadrimestrale	data predisposizione report		entro 15 gg chiusura quadr.			1,6%		ENTE	

Servizio Affari Generali e risorse umane (S1) - Ufficio segreteria generale, protocollo, comunicazione e risorse umane (U1.1)

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>									
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>									
<b>1.2.4 Comunicazione</b>									
01.2.4-a Numero newsletter inviate	n. newsletter inviate		>=12			2,5%		U1.1	
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>									
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>									
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
02.1.1-b Realizzazione incontri periodici del SG con il personale	n. incontri realizzati		>=5			3,0%		U1.1	
<b>2.1.2 Valorizzazione economica del Patrimonio camerale</b>									
02.1.2-b Numero concessioni delle sale camerali nel corso dell'anno a pagamento rispetto alle concessioni accordate	% concessioni a pagamento accordate		>=25%			3,0%		U1.1	
02.1.3-b Verifica costi inerenti le spedizioni a seguito di comunicazione delle Poste	n. prospetti mensili necessari alle verifiche da effettuarsi		12			0,8%		U1.1	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>									
02.1.4-a Trasmissione atti di Giunta e Consiglio ai consiglieri	% trasmissione atti entro 10 gg		=100%			0,8%		U1.1	
02.1.4-b Invio all'ufficio stipendi delle comunicazioni di competenza dell'Ufficio Risorse Umane	% trasmissione entro il sesto giorno del mese successivo		=100%			0,8%		U1.1	
02.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione/aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%		TUTTI	
02.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%		TUTTI	

Servizio Registro Imprese (S2) - Ufficio registro imprese, artigianato, esteri, ex ruoli, firma digitale, ambiente (U2.1)

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>									
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>									
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>									
O2.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione/aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%		TUTTI	
<b>2.2 Contribuire ad attuare l'Agenda Digitale nel sistema economico locale</b>									
S2.2.1-a Incontri formativi per avvio e qualificazione, facilitazione attività economiche	n. incontri realizzati		>=6	>=6	>=6	6,0%		U2.1	
<b>2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese</b>									
O2.2.1-a % evasione pratiche RI/REA con riduzione del 20% dei tempi rispetto al termine previsto dalla normativa vigente di 5 gg	% pratiche RI/REA evase entro 5 gg		>=80%			1,2%		U2.1	
O2.2.1-b % di determinazioni di rifiuto aventi ad oggetto l'iscrizione di atti/fatti nel registro delle imprese effettuate entro 20 giorni dalla scadenza del termine assegnato per la regolarizzazione dell'istanza	% determinazioni RI/REA adottate entro 20 gg		>=80%			1,2%		U2.1	
O2.2.1-c % di verbali afferenti le violazioni amministrative predisposti entro 20 gg dalla data di assegnazione	% verbali predisposti entro 20 gg		>=80%			1,2%		U2.1	
O2.2.1-d % di libri sociali e scritture contabili vidimati entro 15 gg dalla data di presentazione	% libri sociali vidimati entro 15 gg		>=80%			1,2%		U2.1	
O2.2.1-e % pratiche RI/REA istruite entro il giorno di assegnazione	% pratiche istruite entro il giorno di assegnazione		>=80%			1,2%		U2.1	

Servizio certificazioni, regolazione del mercato, tutela del consumatore (S3) – Ufficio sanzioni e regolazione del mercato (U3.1), Ufficio metrico e controllo prodotti (U3.2)

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>									
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>									
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>									
O2.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione /aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%		TUTTI	
<b>OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>									
<b>3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>									
S3.2.1-a Numero conciliazioni concluse nell'anno 2019 (indipendentemente dall'anno di avvio)	n. conciliazioni concluse		>=100	>=110	>=120	3,8%		U3.1	
S3.2.1-b Numero iniziative (convegni, seminario, progetti, formazione, ecc.) realizzate per la promozione dell'Organismo di Risoluzione della Crisi da Sovrindebitamento	n. iniziative realizzate		>=2	>=2	>=2	3,5%		U3.1	
S3.2.3-a Numero di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore/assistente	n. strumenti verificati		>= 400	>= 400	>= 400	3,5%		U3.2	
S3.2.3-b Numero di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore/assistente	n. ispezioni effettuate		>= 250	>= 250	>= 250	3,5%		U3.2	
S3.2.3-c Numero iniziative (convegni, seminario, progetti, formazione, ecc.) realizzate per la promozione dell'attività ispettiva	n. iniziative realizzate		>=1	>=1	>=1	3,5%		U3.2	
<b>3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovraindebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori</b>									
O3.2.1-a Emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze inive emesse nell'anno 2017	n. ruoli emessi		=2			4,5%		U3.1	
O3.2.1-b Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti	n. ordinanze emesse		>=300			4,5%		U3.1	
<b>3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti</b>									
O3.2.3-a Numero strumenti di misura carburanti MID sottoposti a verifica	n. strumenti verificati		>=12			2,6%		U3.2	
O3.2.3-b Numero stazioni di servizio dotate di apparecchiature di pagamento sottoposte a controllo	n. controlli effettuati		>=20			2,7%		U3.2	
O3.2.3-c Numero impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo	n. controlli effettuati		>=15			2,6%		U3.2	

**Servizio Promozione (S4) - Ufficio promozione delle imprese e del territorio, internazionalizzazione, formazione imprenditoriale, alternanza, neoimprenditoria giovanile e femminile, protesti, agricoltura e brevetti (U4.1)**

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>									
<b>1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio</b>									
O1.2.2-a Realizzazione di un documento di sintesi sulle iniziative condivise di sviluppo del territorio	data realizzazione documento		entro il 15/12/2019			2,5%		U4.1	
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>									
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>									
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>									
O2.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione/aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%		TUTTI	
<b>OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE</b>									
<b>3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie</b>									
S3.1.1-a Predisposizione del programma formativo per lo sviluppo e la crescita imprenditoriale entro il mese	data entro cui predisporre il programma		entro il 28/02/2019	entro il 28/02/2020	entro il 28/02/2021	4,0%		U4.1	
S3.1.1-b Progettazione numero corsi di formazione	n. corsi progettati		>=15	>=15	>=15	4,0%		U4.1	
S3.1.2-a Realizzazione progetto "Orientamento Lavoro/Alternanza Scuola Lavoro". Numero iniziative (convegni, seminari, progetti, formazione) realizzate	n. iniziative realizzate		>=5	>=5	>=5	4,3%		U4.1	
S3.1.3-a Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI	% iniziative realizzate		>=80%	>=80%	>=80%	4,3%		U4.1	
S3.1.3-b Realizzazione progetto "PID-Punto Impresa Digitale". Numero iniziative (convegni, seminari, progetti, formazione, ecc.) realizzate	n. iniziative realizzate		>=5	>=5	>=5	4,3%		U4.1	
S3.1.3-c Realizzazione attività progetto "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del Turismo". Numero iniziative (convegni, seminari, progetti, formazione, ecc.) realizzate	n. iniziative realizzate		>=3	>=3	>=3	4,3%		U4.1	
<b>3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale</b>									
O3.1.1-b Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%			8,0%		U4.1	
<b>3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità</b>									
O3.1.2-b Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su Servizio Nuove Imprese/Start Up/Reti Impresa/Finanziamenti/Sportello di ascolto	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%			8,0%		U4.1	
<b>3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati</b>									

O3.1.3-a Monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal programma 3.1.3 della relazione previsionale e programmatica	data predisposizione relazioni quadrimestrali		entro 15 gg chiusura quadr			4,5%		U4.1	
O3.1.3-b Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su iniziative Programma Promozionale	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%			4,5%		U4.1	
<b>3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica</b>									
S3.2.2-a Numero iniziative (convegni, seminario, progetti, formazione, ecc) realizzate per la promozione dei brevetti e marchi	n. iniziative realizzate		>=2	>=2	>=2	3,5%		U4.1	
S3.2.2-b Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal numero di non conformità rilevate dal ICQRF	n. non conformità rilevate		<=1	<=1	<=1	3,8%		U4.1	
<b>3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti</b>									
O3.2.2-a Evasione richieste di prelievo per certificazione DOCE IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile di programmazione	% richieste evase entro 7 gg		>=90%			8,0%		U4.1	

**Servizio contabilità e gestione risorse finanziarie (S5) - Ufficio ragioneria (U5.1)**

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	Peso ind su ob	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>										
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>										
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%	10%		TUTTI	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%	10%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%	10%		TUTTI	
<b>2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi</b>										
02.1.3-c Predisposizione Bilancio infrannuale di verifica	data predisposizione Bilancio infrannuale		entro il 15/07/2019			0,8%	10%		U5.1	
02.1.3-d Predisposizione Bilancio preconsuntivo	data predisposizione Bilancio preconsuntivo		entro il 15/11/2019			0,8%	10%		U5.1	
02.1.3-e Elaborazione previsione dei flussi di cassa rispetto al preventivo 2019 e successive elaborazione di report trimestrali a consuntivo con evidenziazione dello scostamento rispetto alla previsione (dal mese di aprile)	n. report trimestrali		n. 2			1,2%	15%		U5.1	
02.1.3-f Reversali POS da effettuarsi rispetto alla comunicazione dell'ufficio Provveditorato riguardanti le quindicine da elaborare	% quindicine elaborate		>=95%			0,8%	10%		U5.1	
02.1.3-g % mandati su F24 Retribuzioni dipendenti entro la fine del mese di scadenza	% mandati predisposti		>=95%			0,8%	10%		U5.1	
02.1.3-h % di reversali emesse entro n giorni dalla consegna dei riepiloghi e dei documenti contabili relativi alle entrate	% reversali emesse		>=90%			0,8%	10%		U5.1	
02.1.3-i % di stampa e contabilizzazione fatture - note di credito Infocamere entro n giorni dalla data di emissione	% contabilizzazione fatture/note di credito		>=90%			0,8%	10%		U5.1	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>										
02.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione /aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%	20%		TUTTI	
02.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%	20%		TUTTI	

Servizio acquisti, patrimonio, Programmazione e controllo, sistemi informative (S6) - Ufficio Provveditorato (U6.1), Ufficio diritto annual, partecipate, Programmazione e controllo (U6.2), Ufficio sistemi informatici e support tecnologico (U6.3)

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>OB 1: LA CCAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>									
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>									
S1.2.3-a Realizzazione interventi di manutenzione e/o riqualificazione del Polo museale stabiliti con il Comune di Carrara	data conclusione interventi programmati		entro il 31/12/2019	entro il 31/12/2020	entro il 31/12/2021	2,5%		U6.1	
<b>1.2.3 Museo del Marmo</b>									
O1.2.3-a Predisposizione di una nuova convenzione per la gestione del Polo Museale da approvare con il Comune di Carrara	data predisposizione della convenzione		entro il 31/03/2019			2,5%		U6.1	
<b>OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE</b>									
<b>2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità</b>									
S2.1.1-b Partecipazione del personale camerale alle attività formative proposte (partecipanti/dipendenti)	% dipendenti partecipanti		>=90%	>=90%	>=90%	2,8%		TUTTI	
S2.1.2-a Realizzazione di interventi su sicurezza e miglioramento degli immobili (relazione)	data predisposizione relazione annuale		entro il 31/12/2019	entro il 31/12/2020	entro il 31/12/2021	4,2%		U6.1	
S2.1.3-a Monitoraggio andamento costi di funzionamento (relazione semestrale) e giustificazione eventuali incrementi. Relazioni semestrali al 30/06 e 31/12	data predisposizione relazioni semestrali		entro il 30/6 e il 31/12	entro il 30/6 e il 31/12	entro il 30/6 e il 31/12	4,2%		U6.1	
S2.1.4-b Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
S2.1.4-c Grado di soddisfazione sui Servizi erogati dalla Camera (almeno buono) rilevato nell'indagine di <i>people satisfaction</i> fra gli utenti camerali	% valutazioni con giudizio almeno buono		>=85%	>=85%	>=85%	2,8%		TUTTI	
O2.1.1-a Realizzazione di un sito web ad uso interno per la condivisione di modulistica, materiale informativo e formativo.	data realizzazione sito		entro il 30/06/2019			3,0%		U6.3	
<b>2.1.2 Valorizzazione economica del Patrimonio camerale</b>									
O2.1.2-a Predisposizione Piano triennale degli immobili	data presentazione Piano		entro il 14/11/2019			3,0%		U6.1	
<b>2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi</b>									
O2.1.3-a Emmissione Ruolo Diritto Annuale	data emissione Ruolo		entro il 30/10/2019			1,2%		U6.2	
<b>2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza</b>									
O2.1.4-c Predisposizione/aggiornamento di un piano di procedure per il miglioramento, in termini di efficacia ed efficienza, dei processi lavorativi	data presentazione/aggiornamento piano processi lavorativi		entro il 30/06/2019			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-d Circoli di qualità. Indicazioni da parte degli Uffici/Servizi di azioni di miglioramento relative ai processi operativi svolti nell'ambito della propria attività da verificare e approfondire in riunioni	n. soluzioni individuate nell'anno		>=2			1,6%		TUTTI	
O2.1.4-e Monitoraggio quadrimestrale performance dell'Ente; predisposizione relazione per Organi ed amministrazione camerale	data invio relazione		entro 15 gg chiusura quadr			1,6%		U6.2	

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot	% Realizzazione	UFFICIO	OB IND
<b>OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>									
<b>1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale</b>									
S1.1.1-a Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale	% attività realizzate		>=80%	>=80%	>=80%	3,0%		ISR	
S1.1.1-b Integrazione attività progettuale della Camera di Commercio	n. progetti integrati realizzati		n. 3 progetti	n. 3 progetti	n. 3 progetti	3,0%		ISR	
<b>1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica</b>									
O1.1.1-a Predisposizione Rapporto Economia Intermedio	data presentazione Rapporto		entro il 15/12/2019			1,5%		ISR	
O1.1.1-b Predisposizione Rapporto Economia	data presentazione Rapporto		entro il 31/07/2019			1,5%		ISR	
O1.1.1-c Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR	% valutazioni con giudizio buono o più		>=85%			1,5%		ISR	
O1.1.1-d Orario apertura al pubblico della bBiblioteca rispetto all'orario previsto	% ore apertura rispetto orario		>=95%			1,5%		ISR	
<b>1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali</b>									
S1.2.1-a Condivisione iniziative del CrealNrete con Istituzioni e categorie economiche	n. iniziative condivise		>=3	>=3	>=3	2,5%		ISR	
S1.2.2-a Numero iniziative partecipate, attivate e/o coordinate per lo sviluppo del territorio in ambito turistico	n. iniziative partecipate, attivate e/o coordinate		>=3	>=3	>=3	2,5%		ISR	
<b>1.2.1 CrealNrete</b>									
O1.2.1-a Realizzazione di un documento di aggiornamento sulle iniziative svolte nell'ambito del CrealNrete	data realizzazione documento		entro il 15/12/2019			2,5%		ISR	

IL SEGRETARIO VERBALIZZANTE  
Vincenzo Tongiani

IL PRESIDENTE  
Dino Sodini

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

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