



Camera di Commercio
Massa-Carrara



IL PIANO DELLE PERFORMANCE 2017-2019

SEDE PRINCIPALE

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

Tel. +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

email: info@ms.camcom.it

PEC: cciaa.massacarrara@ms.legalmail.camcom.it

Orari:

da lunedì a venerdì dalle 8.30 alle 12.15;

martedì e giovedì anche dalle 15.00 alle 16.00;

SEDI DISTACCATE

Aulla (MS) presso "Gal Sviluppo Lunigiana Leader"

Via Gandhi n. 8

Tel. +39.0187.408046

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

Biblioteca

Presso Museo del Marmo – Biblioteca

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

Telefono: +39.0585.844033

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

Istituto di Studi e Ricerche ISR

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

Tel. +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

email: azienda.speciale.isr@ms.camcom.it

PEC: azienda.speciale.isr@pec.it



Presentazione del Piano

Nel corso del 2014 si sono insediati i nuovi organi camerali per il quinquennio 2015-2019 e già nel 2015, in un'ottica di continuità con quanto programmato, si sono consolidati metodologie e strumenti tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell'Ente. In tale contesto, il **Piano della Performance 2017-2019** 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 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 adottati dalla Camera; in particolare, vengono riprese le informazioni derivanti dal sistema di benchmarking che coinvolge oggi Camere di Commercio appartenenti alle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Toscana, Umbria, Friuli Venezia Giulia e Veneto. Il riferimento ai sistemi di benchmarking è di ausilio a stimolare miglioramenti offrendo l'opportunità di individuare target commisurati ad amministrazioni omologhe, evitando l'autoreferenzialità ed innescando processi di apprendimento virtuosi e l'individuazione di soluzioni organizzative vincenti.

1. La CCIAA di Massa-Carrara: sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder
 - 1.1 Chi siamo
 - 1.2 Cosa Facciamo
 - 1.3 Come Operiamo
2. Identità
 - 2.1 La CCIAA di Massa-Carrara in cifre
 - 2.2 Mandato Istituzionale e Mission
3. Analisi del contesto
 - 3.1 Analisi del contesto esterno
 - 3.2 Analisi del contesto interno
4. La Performance Organizzativa
 - 4.1 Albero della Performance
 - 4.1.1 *Mandato e Vision*
 - 4.1.2 *Aree Strategiche*
 - 4.1.3 *Mappa Strategica*
 - 4.2 Gli Obiettivi Strategici
 - 4.3 Il cascading: dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi
5. La Performance individuale
6. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo della Performance
 - 6.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 6.2 Coerenza con la programmazione economica e di gestione di Bilancio
 - 6.3 Check-up e piano di miglioramento
 - 6.4 Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla trasparenza, all'integrità e anticorruzione



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

1.1 Chi siamo

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Massa-Carrara, istituita in Carrara con Regio Decreto 31 agosto 1862, è un Ente autonomo funzionale di diritto pubblico che svolge compiti di interesse generale per il sistema delle imprese della provincia di Massa-Carrara, curandone lo sviluppo nel rispetto della normativa comunitaria, statale, regionale e 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 nell'ambito del sistema camerale regionale, nazionale ed internazionale;
- promuove gli interessi generali del sistema imprenditoriale locale.

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

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, mentre l'incarico relativo alle varie aree è ricoperto dall'interim del Segretario Generale.

La Giunta

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

Il Consiglio

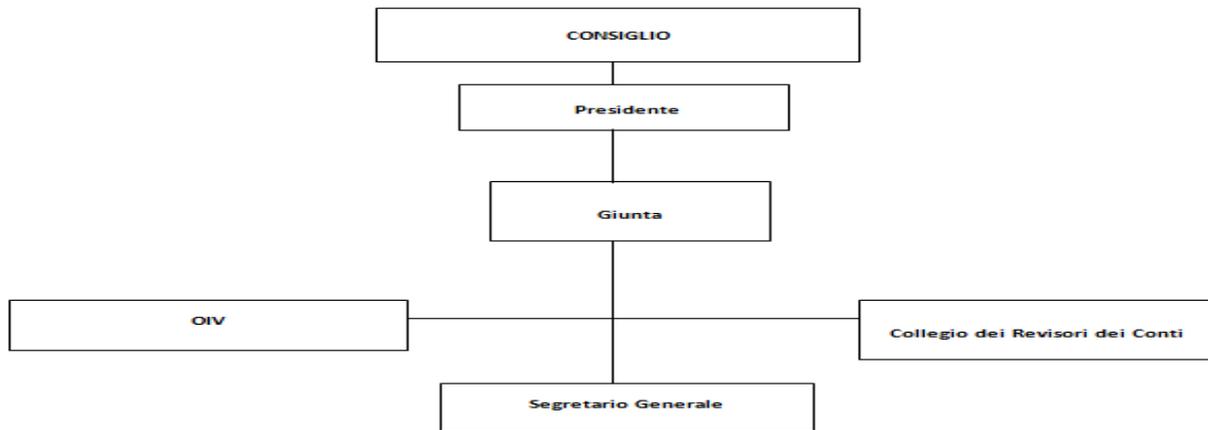
Componenti	Settore	Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato	Ricci Anselmo	Cooperative
Bianchini Giorgio	Industria	Lucetti Marco	Turismo
Andrei Alessandra	Industria	Ricci Massimo	Trasporti e Spedizioni
Tongiani Carlo Alberto	Industria	Coppa Pietro	Settore Credito e Assicurazioni
Oligeri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

La Dirigenza

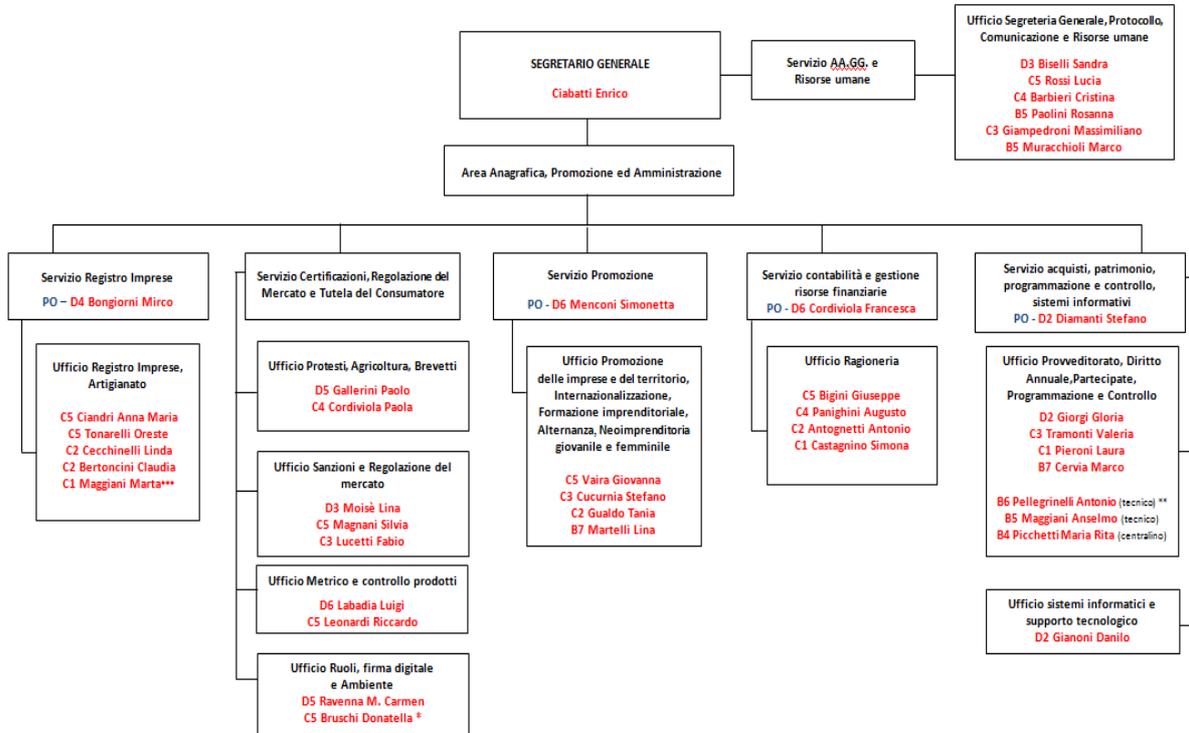
Dott. Enrico Ciabatti

Segretario Generale

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



*Organigramma C.C.I.A.A. Massa-Carrara
14 ottobre 2016*



* la dipendente viene assegnata anche per un 30% all'ufficio R.I.
 ** il dipendente viene assegnato anche per un 20% all'ufficio R.I.
 *** la dipendente viene assegnata anche per un 20% all'ufficio Ruoli, firma digitale e Ambiente

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

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

Da Statuto, l'ISR è amministrato e governato 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 ai 276.000,00 euro ed i proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi; nella previsione 2017, i proventi per affidamenti da terzi rappresentano ca. il 3% degli introiti complessivi.

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 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. Esso si propone, poi, in studi e ricerche dedicati all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, negli ultimi tempi è uscito dalla ristretta cerchia dei confini provinciali, producendo report e indagini anche per Enti di altri territori .

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 principale 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.

Nello specifico, la Camera svolge principalmente, direttamente o tramite la propria Azienda Speciale, le seguenti attività:

Anagrafico/Certificativa

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

Promozione ed Informazione Economica

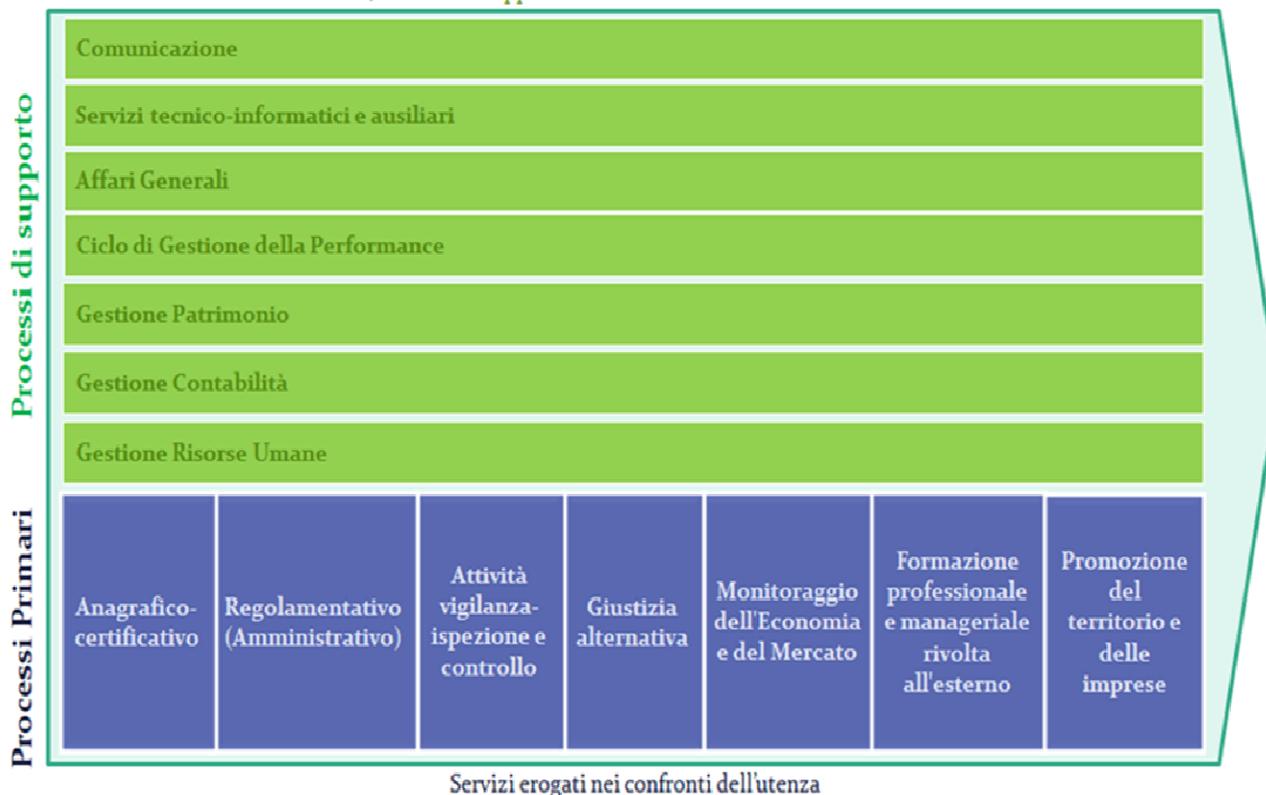
- ✓ Promozione del territorio e delle economie locali
- ✓ Supporto per l'accesso al credito per le PMI
- ✓ Produzione e diffusione dell'informazione economica (tramite l'Azienda Speciale ISR)
- ✓ Supporto all'internazionalizzazione
- ✓ Promozione Innovazione e del Trasferimento Tecnologico
- ✓ Cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie

Regolazione del Mercato

- ✓ Costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie
- ✓ Predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori 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

A seguire la rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati proposta mediante l'audit dei processi previsto dal progetto di benchmarking promosso da Unioncamere Toscana, che individua, per ogni attività realizzata, le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza.

Processi / Attività di supporto e funzionamento della Camera di commercio



Si riportano, infine, alcuni indicatori presenti nel progetto di benchmarking che sintetizzano e quantificano i servizi più significati erogati dalla Camera, suddivisi per Processi di Supporto e Processi Primari.

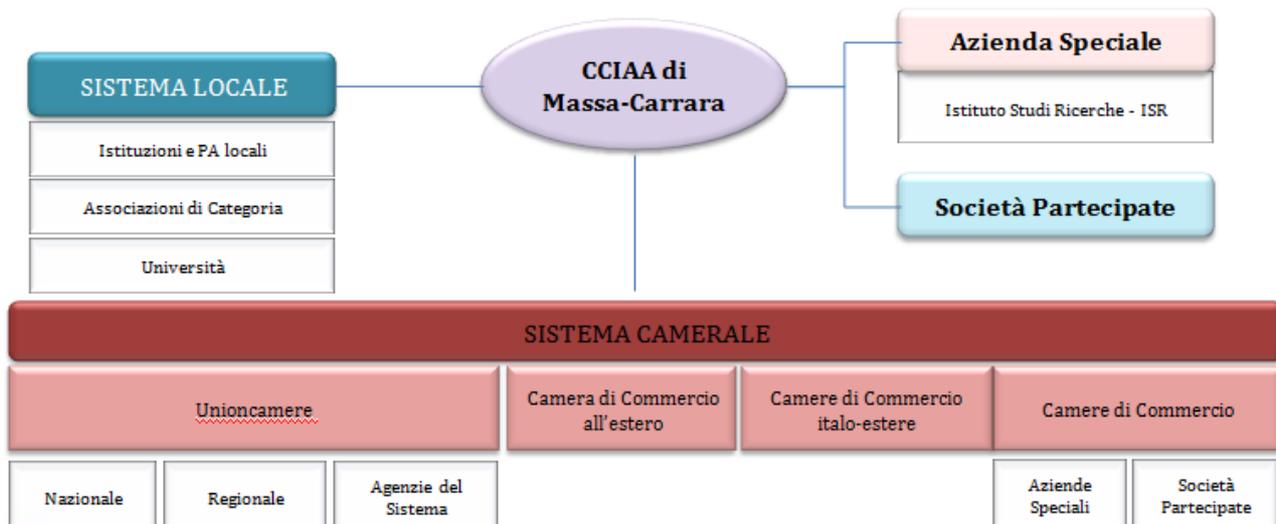
Processi di supporto	Indicatore di benchmarking	2016	2015	2014
S_3 Affari Generali	0023_Delibere di Giunta e di Consiglio pubblicate	233	174	130
	0078_n. documenti protocollati	15.106	17.087	12.599
S_5 Gestione Patrimonio	0067_CIG richiesti	143	140	166
S_6 Gestione contabilità	0051_riscossione spontanea Diritto Annuale	1.714.380	1.930.422	2.716.193
	0052_totale del Diritto Annuale dovuto	2.430.000	2.988.761	4.184.986
	0057_numero scritture contabili registrate		16.225	16.909
S_7 Gestione risorse umane	0038_ore di formazione ed aggiornamento a cui i dipendenti assunti a tempo indeterminato hanno partecipato		2.326	90

Processi Primari	Indicatore di benchmarking	2016	2015	2014
P_1 Anagrafico- Certificativo	0221_n. pratiche ricevute Registro Imprese	13.976	13.018	13.076
	0228_n. smart card, CNS, Business Key rilasciati	2.796	2.444	1.664
	0225_% pratiche telematiche evase entro 5 gg	98,8	97,78	99
	0182_n. visure, certificati, vidimazioni, elenchi merceologici	7.245	6.223	6.856
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	0110_n. domande depositate brevetti e marchi	101	85	127
	0295_effetti cancellati (titoli)	60	117	56
	0059_istanze di cancellazione/sospensione protesti evase	27	46	33
	0304_ordinanze sanzionatorie	201	295	337
P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	0259_Ispezione sicurezza ed etichettatura prodotti	13	36	34
	0163_verifiche metrologiche su richiesta ed ispettive	707	716	650
	0164_n. strumenti verificati	1.118	1.108	996
P_4 Giustizia alternativa	0230_n. conciliazioni avviate	160	107	101
	0155_n. arbitrati amministrativi	2	2	1
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	0147_attività formative rivolte all'esterno organizzate dalla Camera		12	16
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	0132_fiere, mostre, missioni all'estero ed incoming organizzati dalla Camera		6	6
	0437_domande contributi concessi dalla Camera ammesse a finanziamento		147	106

1.3 Come Operiamo

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

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



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

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

Allo stato attuale la CCIAA di Massa-Carrara detiene una partecipazione diretta al capitale sociale di 4 società. Altre partecipazioni sono in via di dismissione o di liquidazione a seguito dei diversi interventi tesi alla razionalizzazione delle partecipate pubbliche, per ultimo il D.Lgs n. 175/2016. Questa attività è tenuta sotto controllo tramite un apposito Ufficio che, oltre a verificare le attività delle società partecipate e la coerenza con i fini istituzionali della Camera stessa, procede ad effettuare i necessari controlli previsti dalle normative in materia al fine della liquidazione delle quote sociali e di una razionale gestione del portafoglio delle partecipazioni. 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, inoltre, fa parte del Sistema Camerale, un network nazionale ed internazionale che garantisce opportunità e supporto ai singoli punti della rete e, di conseguenza, ai territori da questi rappresentati, sia per realizzazione delle attività strettamente istituzionali dell'Ente che per quelle promozionali.

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

PARTECIPAZIONI CHE RIMANGONO IN PORTAFOGLIO CCIAA MASSA CARRARA

Società	Situazione attuale	Motivazioni	Decisioni Giunta camerale
GAL (Consorzio Sviluppo Lunigiana Leader)	Confermata	Ai sensi del DLgs n. 175/2016 art. 4 ed in particolare art. comma 6 (<i>"È fatta la salva la possibilità di costituire società od enti in attuazione dell'art. 34 del regolamento (CE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 e dell'art. 61 del regolamento (CE) n. 508 del 2014 del Parlamento europeo e del Consiglio 15 maggio 2014"</i>) tale partecipata si ritiene strettamente necessaria per lo svolgimento delle finalità istituzionali della Camera di Commercio di Massa Carrara di cui all'art. 2. L'esistenza del GAL è essenziale per poter gestire determinati fondi europei e regionali per lo sviluppo economico provinciale e quindi determinante per lo sviluppo del territorio.	La Giunta conferma quanto già deciso
I.M.M. Carrara Spa	Confermata	Ai sensi del DLgs n. 175/2016 art. 4 ed in particolare art. comma 7 (<i>"Sono altresì ammesse le partecipazioni nelle società aventi per oggetto sociale prevalente la gestione di spazi fieristici e l'organizzazione di eventi fieristici,"</i>), specialmente con la prevista fusione per incorporazione da parte di IMM della controllata totale Carrara Fiere srl, tale partecipata si ritiene strettamente necessaria per lo svolgimento delle finalità istituzionali della Camera di Commercio di Massa Carrara. La società è fondamentale per lo sviluppo del territorio e per la promozione internazionale delle imprese locali e delle filiere produttive, oltre a gestire il locale Centro Espositivo.	La Giunta conferma quanto già deciso
IC Outsourcing Srl	Confermata	Ai sensi del DLgs n. 175/2016 art. 4 tale partecipata si ritiene strettamente necessaria per lo svolgimento delle finalità istituzionali della Camera di Commercio di Massa Carrara. È una società di sistema "in house" che opera per la conservazione della documentazione camerale secondo le norme vigenti.	La Giunta conferma quanto già deciso
Infocamere Scrl	Confermata	Ai sensi del DLgs n. 175/2016 art. 4 tale partecipata si ritiene strettamente necessaria per lo svolgimento delle finalità istituzionali della Camera di Commercio di Massa Carrara. È la società di sistema "in house" che gestisce i sistemi informativi della Camera ed in particolare il registro imprese.	La Giunta conferma quanto già deciso

PARTECIPAZIONI PER LE QUALI E' GIA' STATA PERFEZIONATA PROCEDURA DI DISMISSIONE O RECESSO

Società	Azione prevista dal Piano operativo 31/03/2015	Azioni poste in essere (fino a 15/09/2017)	Alla data del 15/09/2017
Borsa Mercati Telematica Italiana Scpa	Perfezionamento recesso	L'uscita dalla partecipazione (ex art 1 comma 569 della L. 147/2013), decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con procedura ad evidenza pubblica, andata deserta nel 2014, pertanto dal 1° gennaio 2015 la partecipazione si intende cessata ad ogni effetto. Con apposita nota agli atti (prot. n. 8867 del 26/6/2015), è stata richiesta la liquidazione della quota che doveva avvenire entro il 31 dicembre 2015 sulla base dei criteri previsti dall'art. 2437 ter cc.	La Camera è in attesa della liquidazione della propria quota.
Progetto Carrara Spa	Perfezionamento recesso	L'uscita dalla partecipazione (ex art 1 comma 569 della L. 147/2013), decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con procedura ad evidenza pubblica, andata deserta nel 2014, pertanto dal 1° gennaio 2015 la partecipazione si intende cessata ad ogni effetto.	La Camera è in attesa della liquidazione della propria quota.

		Con apposita nota agli atti (prot. n. 3733 del 31/3/2016 e prot. n. 1466 del 10/2/2017), è stata richiesta la liquidazione della quota che doveva avvenire entro il 31 dicembre 2015 sulla base dei criteri previsti dall'art. 2437 ter cc.	
TecnoService Camere Scpa	Perfezionamento recesso	L'uscita dalla partecipazione (ex art 1 comma 569 della L. 147/2013), decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con procedura ad evidenza pubblica, andata deserta nel 2014, pertanto dal 1° gennaio 2015 la partecipazione si intende cessata ad ogni effetto. Con apposita nota agli atti (prot. n. 10744 del 22/9/2016), è stata richiesta la liquidazione della quota che doveva avvenire entro il 31 dicembre 2015 sulla base dei criteri previsti dall'art. 2437 ter cc.	La Camera è in attesa della liquidazione della propria quota.

PARTECIPAZIONI PER LE QUALI SONO IN ATTO PROCEDURE DI LIQUIDAZIONE E CONCORDATO

Società	Situazione attuale	Azioni poste in essere dalla società	Decisioni Giunta camerale
Banca Apuana Scrl	In liquidazione	Banca Apuana ha comunicato di voler procedere, entro il 31/12/2015, al primo rimborso (circa 80%) di liquidazione della quota, su richiesta formale delle Camere. E' stata liquidata alla Camera la prima parte del rimborso quota	La Giunta prende atto
Job Camere Srl	In liquidazione	La Camera di Commercio di Massa Carrara verrà liquidata, al pari degli altri soci, al compimento della liquidazione.	La Giunta prende atto
MAR Srl	In liquidazione	La Camera di Commercio di Massa Carrara verrà liquidata, al pari degli altri soci, al compimento della liquidazione.	La Giunta prende atto
ReteCamere Srl	In liquidazione	La Camera di Commercio di Massa Carrara verrà eventualmente liquidata, al pari degli altri soci, al compimento della liquidazione, che però presenta un deficit patrimoniale.	La Giunta prende atto
UTC Immobiliare servizi srl	In liquidazione	La Camera di Commercio di Massa Carrara verrà liquidata, al pari degli altri soci, al compimento della liquidazione.	La Giunta prende atto

PARTECIPAZIONI PER LE QUALI SI E' FORMALIZZATO O SI INTENDE PERFEZIONARE IL RECESSO

Società	Situazione attuale	Motivazioni	Decisioni Giunta camerale
Uniontras-porti Scarl	Formalizzato il recesso nel 2016	L'uscita dalla partecipazione, decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con procedura ad evidenza pubblica, andata deserta nel 2015. Con apposita nota, è stata comunque richiesta la liquidazione della quota (prot. n. 3732 del 31/3/2016) che avrebbe dovuto avvenire entro il 31 dicembre 2016 sulla base dei criteri previsti dall'art. 2437 ter cc.	La Camera è in attesa della liquidazione della propria quota.
Sistema Camerale Servizi Srl	Formalizzato il recesso nel 2016	La Camera di Commercio, con propria delibera di Giunta n.8 del 11 gennaio 2016, ha deciso di recedere dalla compagine sociale di questa società, in quanto, ai sensi della legge 244/07 articolo 3 comma 27, tale partecipata non è più considerata strettamente necessaria per lo svolgimento delle finalità istituzionali dell'ente.	La Camera è in attesa della liquidazione della propria quota.

PARTECIPAZIONI NON PIU' NELLA COMPAGINE SOCIALE ALLA DATA ODIERNA

Società	Azione prevista dal Piano operativo 31/03/2015	Azioni poste in essere (fino a 15/09/2017)	Al 15/09/2017
Agenzia Energetica di Massa Carrara	Perfezionamento recesso	Manifestazione della volontà di recesso in data 15 marzo 2015	La Camera non risulta più tra i soci.
Consorzio Marmo Artistico di Carrara soc. coop a rl	Perfezionamento recesso in qualità di socio sovventore	La Camera ha provveduto, nel 2014, a manifestare, nei termini di statuto, la propria volontà di recedere dalla qualità di socio sovventore. Pertanto, dal 1° gennaio 2015 la partecipazione si intende cessata ad ogni effetto.	La Camera non risulta più tra i soci.
Salt Autostrada Ligure Toscana Spa	Perfezionamento vendita quota	L'uscita dalla partecipazione, decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con procedura ad evidenza pubblica e la quota è stata alienata nel 2015.	La Camera non risulta più tra i soci.
Agroqualità Spa	Perfezionamento recesso	L'uscita dalla partecipazione (ex art 1 comma 569 della L. 147/2013), decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con procedura ad evidenza pubblica, andata deserta nel 2014, pertanto dal 1° gennaio 2015 la partecipazione si intende cessata ad ogni effetto. Con apposita nota, è stata richiesta la liquidazione della quota che doveva avvenire entro il 31 dicembre 2015 sulla base dei criteri previsti dall'art. 2437 ter cc. La società ha rimosso la Camera di Commercio dalla compagine sociale.	La Camera non risulta più tra i soci. E' stata liquidata la quota in data 13/04/2016
Tecno Holding SPA	Perfezionamento vendita quota	L'uscita dalla partecipazione, decisa dalla Giunta, è stata perfezionata con alienazione delle quote alla società stessa nel maggio 2017	Riacquisto di azioni proprie da parte della società
Tirreno Brennero Srl	Liquidazione quota	E' stata liquidata la quota di spettanza, dopo deposito del bilancio finale di liquidazione, nel mese di marzo 2017.	La società non ha ancora aggiornato gli assetti proprietari.
Logistica Toscana S. Cons. a rl (in liquidazione)	Liquidazione quota	In data 11/7/2017 si è tenuta l'assemblea conclusiva con l'approvazione del Bilancio Finale di Liquidazione.	La liquidazione si è conclusa. La quota è stata compensata con debiti vs. la società. Un' ulteriore quota verrà riscossa alla liquidazione di alcuni crediti fiscali.

2. Identità

Si riportano, in sintesi, i dati più significativi relativi al profilo amministrativo della Camera, nonché una descrizione sul mandato istituzionale e la missione dell'Ente, sintetizzati anche nel Programma Pluriennale di Mandato 2014-2018.

2.1 La Camera in cifre

Le risorse umane

Composizione del personale in ruolo					
Categoria	2012	2013	2014	2015	2016
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	2	2	2	0	0
D	11	11	11	11	11
C	23	24	23	23	23
B	7	7	7	7	5
A	0	0	0	0	0
Totale	44	45	44	42	40

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Classi d'età	2012	2013	2014	2015	2016
20-29	0	0	0	0	0
30-39	9	9	8	8	3
40-49	17	18	18	18	16
50-59	13	13	13	13	18
60 e oltre	3	3	3	3	2
Totale	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Anzianità di Servizio	2012	2013	2014	2015	2016
0-5	9	10	9	9	6
6-10	6	6	6	5	2
11-19	6	6	6	7	7
16-20	8	8	8	8	10
21-25	10	10	10	10	4
26-30	1	1	1	0	7
31-35	2	2	2	3	3
36-40	0	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0	0
Totale	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Tipo Contratto	2012	2013	2014	2015	2016
Full time	39	40	39	39	38
Part time	3	3	3	3	1
Totale	42	43	42	42	39

Composizione del personale a tempo indeterminato					
Titolo di Studio	2012	2013	2014	2015	2016
Scuola dell'obbligo	3	3	3	3	1
Diploma	21	21	20	20	20
Laurea	18	19	19	19	18
Totale	42	43	42	42	39

Le politiche di genere

Composizione del personale a tempo indeterminato						
Sesso	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Donne	29	24	24	23	23	23
Uomini	17	18	19	19	19	16
Totale	46	42	43	42	42	39

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

Composizione del personale a tempo indeterminato										
Categoria	2012		2013		2014		2015		2016	
	Donne	Uomini								
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
Dirigenti	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0
D	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5
C	15	8	15	9	15	8	15	9	14	9
B	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	26	18	26	19	26	18	26	19	23	16

Il tessuto delle imprese

Iscrizioni Registro Imprese	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0081_Imprese Registrate (con UL)	26.475	27.104	27.071	27.147	27.368	27.618
0119_Imprese attive (senza UL)	20.009	19.177	19.105	19.034	19.105	19.257
0177_Imprese attive (con UL)	24.208	23.341	23.129	23.143	23.220	23.439

Imprese Registrate (con UL)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricoltura	1.206	1.517	1.496	1.155	1.179	1.202
Industria	3.003	3.210	3.218	3.544	3.528	3.537
Costruzioni	4.528	4.275	4.128	4.113	4.030	3.977
Servizi	13.514	16.643	16.737	17.023	17.202	17.530
n.c.	4.224	1.459	1.492	1.406	1.429	1.372
Massa Carrara	26.475	27.104	27.071	27.241	27.368	27.618
Regione Toscana	418.919	507.776	506.799	505.662	508.095	510.692
Italia	6.134.117	7.250.347	7.231.847	7.230.821	7.254.146	7.295.547

0361_Dimensione del personale rispetto alle imprese attive senza UL (personale CCIAA*1000/n. imprese attive)						
2011	2012	2013	2014	2015	2016	
2,30	2,19	2,26	2,10	1,91	2,02	

2.2 Mandato istituzionale e mission

La missione delle Camere di Commercio è stata fortemente rivista con l'emanazione del D. Lgs n. 219/2016, di attuazione della legge delega di riforma della Pubblica Amministrazione detta "Legge Madia" (art 10 della legge n. 124/2015). Il riordino ha inciso, oltretutto sul numero di Camere a livello nazionale, proprio sulle competenze e funzioni di questi Enti. La nuova missione si potrebbe tradurre in "più servizi agli imprenditori e meno contributi", in coerenza con il taglio del Diritto Annuale che dal 2017 entra a pieno regime con una decurtazione pari al 50%, rispetto agli importi del 2014.

Il nuovo art. 2 (competenze e funzioni) della legge n. 580/1993 rivista dal sopra citato decreto legislativo, consente le seguenti attività:

"2. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolgono le funzioni relative a:

a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;

b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;

c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;

d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE - Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali; e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;

2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;

- 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
- 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;
- f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'articolo 18 comma 1 lettera b);
- g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%”

Sostanzialmente le nuove attività delle Camere si possono così riassumere:

- 1) obbligatorie (cd core), disciplinate all'art. 2, co. 2, lettere da a) a e) della L. 580 come modificata dal decreto, in cui sono ricompresi – oltre alla tenuta del registro imprese – ambiti quali semplificazione, tutela del consumatore e del mercato, supporto alla creazione d'impresa e start-up, preparazione delle imprese ai mercati internazionali, ambiente, cultura e turismo e sostegno all'occupazione. Per queste attività verranno fissati su base nazionale specifici standard di qualità delle prestazioni, come previsto nel nuovo art. 7 della legge 580;
- 2) da svolgere in convenzione e cofinanziamento con altri soggetti pubblici e privati, disciplinate alla lettera g), tra l'altro negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti (su questa competenza in particolare si rende necessario un approfondimento ulteriore per l'individuazione delle singole fattispecie in cui si articola), del placement e della risoluzione alternativa delle controversie;
- 3) da realizzare in regime di libera concorrenza, in separazione contabile, disciplinate alla lettera f), in tema di assistenza e supporto alle imprese.

In conclusione, il riordino del Sistema camerale, ridisegna le Camere del futuro come Enti con un ambito di operatività delimitato, ma ben definito, in cui dare spazio all'offerta di servizi alle imprese ed un abbandono dell'erogazione di contributi; modalità operativa che aveva caratterizzato la vita delle Camere a partire dalla riforma del 1993.

3. Analisi del contesto

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

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

3.1 Analisi del contesto esterno

I dati relativi ad un primo consistente scorcio di 2016 ci segnalano alcune conferme negative che sembrano ormai essere divenute quasi assodate, ma anche alcune evoluzioni positive che non si vedevano da tempo. Va detto che onestamente auspicavamo in generale qualcosa di meglio alla luce anche delle stime sul Pil italiano che, secondo l'outlook dell'Ocse e più di recente le previsioni dell'Istat, prevedono una crescita per il 2016 del +0,8%.

Auspicavamo innanzitutto qualcosa di meglio dal credito, mentre dai dati fornitici dalla Banca d'Italia di Firenze i prestiti alle nostre imprese restano al palo nei primi sei mesi dell'anno in corso (-0,1% su base annua), non soltanto per le criticità sulle piccole imprese (-1,4%), ma anche per effetto del rallentamento della dinamica positiva che aveva accompagnato più di recente le medio-grandi dimensioni (+0,3%) e che aveva consentito di tirare la ripresa dei finanziamenti alla nostra struttura produttiva.

Inoltre, non si riescono a vedere spiragli positivi neppure sul costo del denaro applicato alle nostre imprese dal sistema bancario che, seppur è sceso rispetto all'anno precedente - seguendo la tendenza generale nazionale - resta eccessivamente elevato in rapporto al contesto regionale (i tassi di interesse sui prestiti a breve ammontano a giugno 2016 per le nostre imprese al 6,4%, contro il 5,1% della Toscana), in considerazione della competitività generale che il nostro territorio è in grado di esibire e del fatto che ha indici di rischiosità creditizia tra i migliori della regione. Riteniamo a tal proposito che il tasso più congruo dovrebbe fissarsi attorno al 5,8%, ovvero il 10% in meno dell'attuale, alla luce della posizione competitiva del nostro sistema territoriale: esso consentirebbe alle imprese di risparmiare 600 mila euro di oneri finanziari, una cifra che potrebbe diventare un moltiplicatore interessante per generare nuova economia ed occupazione.

A dire il vero ci saremo aspettati qualcosa di più anche sul versante dell'export, il quale invece sembra tirare un po' il fiato, dato un calo complessivo dei valori esportati dalle nostre imprese del -4%, a fronte di una crescita regionale (+0,9%) e di una stabilizzazione nel resto del Paese. Hanno contribuito al calo le minori vendite all'estero dei materiali di marmo grezzo (-12%), mentre i lavoratori tengono il passo dell'anno precedente. La meccanica non sembra soffrire particolarmente, considerata la crisi di alcune realtà produttive importanti, tanto da non preoccupare significativamente il calo dell'esportato del -3%.

Se l'export tira meno, pur tuttavia da rilevazioni dell'ISR la manifattura provinciale sembra rivedere la luce dopo molti anni di buio, registrando una crescita della produzione di quasi il +4% ed una del fatturato del +5% nei primi sei mesi del 2016 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. A trascinare la ripresa contribuiscono fortemente le medio-grandi imprese (produzione e fatturato quasi +7%), in misura minore, ma comunque sempre positiva, le realtà tra 10 e 49 addetti (produzione +1%, fatturato quasi +3%), mentre continuano nella loro profonda crisi le imprese micro (produzione -8%, fatturato -5%).

Dobbiamo altresì segnalare che, alle soglie della quarta rivoluzione industriale che modificherà nel giro di pochi anni gli scenari competitivi mondiali della manifattura (ma non solo), già oggi le imprese più performanti sono quelle al passo con le tecnologie digitali (dotate per es di stampanti 3D, robot, laser o macchine a controllo numerico di ultima generazione) che denunciano un incremento della produzione del +4,6% ed uno del fatturato del +5,5%, a fronte di aumenti più contenuti di oltre un punto da parte delle imprese tradizionali. Ma soprattutto le imprese digital rappresentano il segmento che già oggi assume di più (occupazione +3%) e che nei prossimi anni favorirà ulteriormente lo sviluppo di nuovi ambiti occupazionali altamente qualificati su cui tutti i territori - compreso evidentemente il nostro - saranno chiamati a fornire una risposta adeguata in termini di formazione del capitale umano.

A livello settoriale, la produzione lapidea (sia estrattiva che della trasformazione) registra una crescita limitata al +0,4%, quella della meccanica segna un +1,2%, quella delle altre industrie un +8,7%, grazie agli ottimi andamenti della chimica ed alla ripresa della nautica da diporto, di cui si trova riscontro anche dai dati sulle esportazioni.

Segnali in qualche modo più confortanti provengono anche dai due settori che negli ultimi anni hanno risentito maggiormente la crisi, come l'edilizia ed il commercio al dettaglio. Per entrambi eravamo abituati a registrare ogni anno, da molti anni a questa parte, variazioni negative che si moltiplicavano tra loro. Con questo non vogliamo dire che con il 2016 si siano d'un tratto cancellate le gravi difficoltà di questi due comparti, però, quello che le indagini ISR condotte sui settori denotano è un miglioramento del clima di fiducia.

Per quanto riguarda l'edilizia, ricordiamo che nel quinquennio 2010-2015 il settore ha perso su scala provinciale 2 mila addetti (-26%) e 400 imprese (-10%). Secondo nostre indagini, nel 2016 il fatturato complessivo dovrebbe denunciare un calo del solo -0,2%, addebitabile in larga misura alla Lunigiana, mentre le aziende insistenti sulla costa registrano un +1,8%.

Questo andamento del fatturato è la sintesi di una leggera contrazione nel comparto più critico, quello delle costruzioni (fatturato -1,3%), di una stazionarietà nell'impianistica (fatturato +0,1%) e di una ripresa dei piccoli lavori legati all'edilizia (fatturato +0,9%). Ma soprattutto deriva dalla buona crescita delle imprese non artigiane (fatturato +1,6%), mentre le artigiane restano in sofferenza (fatturato -2,9%).

Per questo settore stiamo assistendo, a livello nazionale, al cosiddetto fenomeno del "settimo ciclo edilizio" che vede la ripartenza delle opere pubbliche (grazie soprattutto all'effetto terremoto e all'edilizia scolastica) ed il consolidamento delle operazioni di ristrutturazione degli immobili.

Sul commercio al dettaglio, sempre secondo rilevazioni dell'ISR, nel 2016 sembra essersi arrestata la caduta dei fatturati complessivi, grazie però al solo buon andamento del segmento misto e della grande distribuzione (fatturato +2,4%). Il segmento alimentare continua a perdere (fatturato -2,0%), nonostante sia un settore a domanda quasi anelastica rispetto al reddito, così come il non alimentare (fatturato -3,0%). La piccola distribuzione segna in generale una caduta del giro d'affari del -3,5% che va a sommarsi alle ormai decennali e pesanti perdite subite dal comparto. In generale 1/6 degli operatori commerciali si dice disposto a cedere o addirittura a chiudere l'azienda entro i prossimi tre anni.

Restiamo, invece, oggettivamente molto perplessi circa le informazioni che ci arrivano dal turismo, ed in particolar modo da quelle strutture (ufficiali) che gravitano attorno alla "casa" che, dai dati ufficiali del Comune di Massa, sembrano registrare pesanti contrazioni - nonostante la crescita esponenziale di offerta e domanda di alcuni portali dedicati a tale mondo - e sui quali ci riserviamo di fare valutazioni più puntuali in sede di Rapporto Economia 2017 quando l'ISR stimerà i reali flussi del turismo.

In generale i dati complessivi sui flussi turistici generati dalle strutture ricettive ufficiali del nostro territorio registrano, nei primi nove mesi del 2016, un calo degli arrivi del -3,3% e di quasi il -5% delle presenze. In valori assoluti significa aver perduto quasi 50 mila giornate di presenza complessiva.

Cali che attengono in particolar modo l'extralberghiero (presenze -6%), frutto appunto dei pessimi andamenti delle presenze ufficiali nei sistemi di ricettività legati alla casa (case per ferie, case per vacanze, alloggi privati), malgrado i campeggi abbiano tenuto, grazie al boom di presenze straniere (+25% rispetto alla stagione precedente); ma anche l'alberghiero non sembra passarsela complessivamente bene (presenze -3,4%), segnando, in particolare, decrementi sui 4 stelle (presenze -

3,0%). In generale, le presenze italiane segnano un -5,4%, quelle straniere si riducono di circa il -3%. Massa registra un calo complessivo delle giornate di pernottamento del -3,4%.

Sull'agricoltura, i dati a nostro possesso ci segnalano un buon andamento dell'interscambio con l'estero ed una buona stagione vinicola.

Riguardo al tema scottante dell'occupazione non ci sentiamo di fare valutazioni al riguardo, fintanto che non usciranno i dati Istat sulle forze di lavoro che per il 2015 decretavano un tasso di disoccupazione al 12,4%, contro il 9,2% della Toscana e l'11,9% dell'Italia.

Pur tuttavia vi sono due indicatori che sembrano segnalarci un affievolimento delle criticità riscontrate negli anni precedenti, ovvero il drastico calo della cassa integrazione guadagni che si è ridotta sia nella sua componente ordinaria che straordinaria e complessivamente di quasi il 50% nel primo semestre 2016 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, a fronte invece di una dinamica in risalita in Toscana (+13%). E, dall'altro lato, secondo i dati Excelsior del Ministero del Lavoro, la nostra economia dovrebbe generare nel 2016 nuove assunzioni in misura superiore di oltre 500 unità alle cessazioni.

Terminiamo infine con la dinamica delle imprese. A giugno 2016, la nostra provincia poteva contare su 19,2 mila imprese attive, in aumento del +0,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Tale crescita che, se per valori quantitativi è positiva, a ben guardare cela in realtà due aspetti non trascurabili, ovvero lo spostamento del tessuto economico sempre più verso forme terziarie, in luogo di quelle manifatturiere ed edili, ed in secondo luogo il fatto che ogni giorno in provincia vi sono oltre 4 attività che mediamente chiudono i battenti o che entrano in scioglimento, liquidazione o in procedura concorsuale (dato storico che ci portiamo dietro da almeno un triennio).

3.1 Analisi del contesto interno

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

Anche in questo caso, la maggior parte degli indicatori utilizzati deriva dal progetto di benchmarking a cui la Camera partecipa e che consentono un confronto diretto con l'andamento delle altre Camere, con particolare attenzione a quelle della Regione Toscana.

Analisi economico finanziaria

Indicatore	2012	2013	2014	2015	2016
Indice di struttura (patrimoni netto + passività consolidate / attivo fisso)	1,62	2,31	2,38	2,37	
Indice primario di tesoreria (liquidità immediata / passività correnti)	2,72	3,64	3,98	4,49	
Indice secondario di tesoreria (liquidità immediata + liquidità differita / passività correnti)	3,32	4,25	4,59	5,01	
Disavanzo / Avanzo economico di esercizio	38.304,06	-662.956,31	193.524,28	-501.879,42	

Indicatore	CCIAA Massa-Carrara			Media Toscana		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
0357_Misura la solidità finanziaria della CCIAA determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri		78%	77%		74%	76%
0073_Indica il grado di rispetto del pagamento del Diritto Annuale		64%	64%		73%	72%
0301_Esprime la capacità della Camera di reperire finanziamenti esterni (anche fondo perequativo) per la realizzazione delle iniziative promozionali		6%	9%		11%	6%

Provenienza proventi gestione corrente	CCIAA Massa-Carrara				Media Toscana			
	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013
020_Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale		72%	77%	76%		69%	75%	75%
021_Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni		18%	14%	14%		21%	15%	16%
022_Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi		2%	2%	2%		3%	3%	2%
023_Proventi della gestione corrente derivanti da contributi		4%	4%	8%		3%	5%	4%
024_Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate		1%	1%	1%		1%	1%	1%

Distribuzione oneri gestione corrente	CCIAA Massa-Carrara				Media Toscana			
	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013
026_Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale		30%	28%	27%		34%	28%	27%
027_Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica		20%	16%	25%		18%	24%	27%
028_Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento		18%	17%	16%		19%	16%	16%

029_Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative

3%

6%

6%

4%

7%

7%

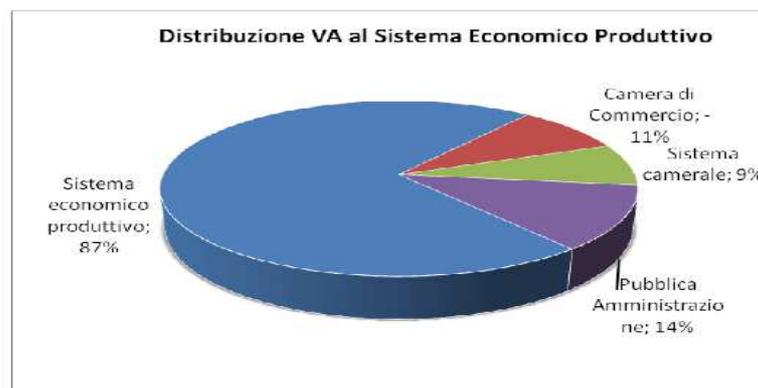
Analisi del Valore Aggiunto

Un risultato di sintesi del lavoro complessivamente svolto in grado di misurare l'impatto dell'agire dell'ente pubblico sul sistema economico, cioè quello che gli economisti qualificerebbero quale "indicatore di outcome", è espresso da un indice che da alcuni anni viene calcolato a livello di Camere della Toscana e che è volto a misurare il valore creato e distribuito al sistema economico, sia sotto forma di interventi diretti, sia mediante erogazione di servizi anagrafico-certificativi, promozionali, di regolazione del mercato.

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

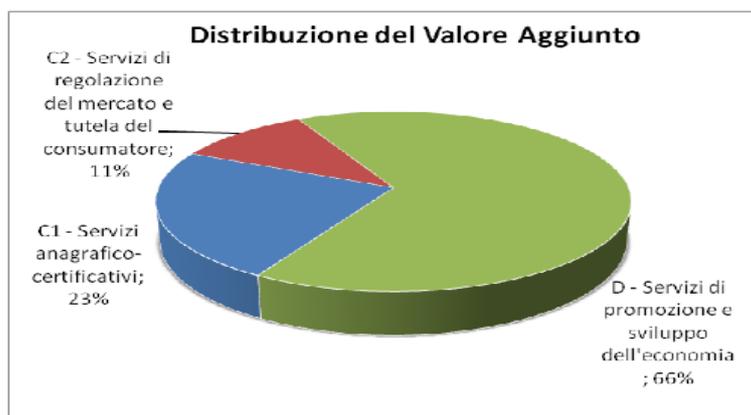
Il dato, frutto di una riclassificazione analitica del Conto Economico a consuntivo evidenzia, per il 2015, come la Camera abbia creato valore per € 2.593.429,62, dei quali l'87% è stato distribuito al sistema economico produttivo (nel 2014 avevamo raggiunto il 64%, l'83% nel 2013, il 72% nel 2012 ed il 67% nel 2011).

Per il resto, tenendo presente che l'11% (percentuale negativa) si riferisce a ulteriori risorse messe a disposizione da parte della Camera di Commercio attraverso l'utilizzo degli avanzi patrimonializzati, il 9% è stato distribuito al sistema camerale ed il 14% alla Pubblica Amministrazione.



L'87% del valore aggiunto è stato a sua volta distribuito come di seguito specificato:

- a) il 66% ai servizi di promozione e sviluppo dell'economia
- b) il 23% ai servizi anagrafico-certificativi
- c) l'11% ai servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore



Analisi organizzativa

	2013	2014	2015	2016
0028_Personale a tempo indeterminato	40	39	39	39
0174_Personale a tempo indeterminato (compresi Dirigenti e Segretario Generale)	43	43	42	40
0179_Giorni di assenza per malattia	538	270	448	505
0178_Giorni di assenza	2.786	1.922	2.416	2.270
0030_Contenziosi inerenti l'attività lavorativa	0	1	0	0
0019_Personale Ente espresso in unità equivalenti	40,25	39,62	36,65	

Distribuzione del personale (in unità equivalenti) all'interno delle funzioni istituzionali								
Funzione	CCIAA Massa-Carrara				Media Toscana			
	2016	2015	2014	2013	2016	2015	2014	2013
0303_Funzione A – Organi Istituzionali e Segreteria Generale		17%	24%	22%		13%	14%	13%
0304_Funzione B – Servizi di Supporto		33%	27%	22%		28%	28%	27%
0305_Funzione C- Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato		38%	33%	42%		44%	44%	47%
0306_Funzione D – Studio Formazione Informazione e Promozione Economica		10%	16%	14%		13%	14%	13%

4. La Performance Organizzativa

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

- il primo, di stampo gestionale, consente il monitoraggio di una serie di variabili qualitative e quantitative di differente natura che, in modo trasversale, costituiscono le condizioni attraverso le quali l'Ente è in grado di sostenere il raggiungimento degli obiettivi preposti;

- il secondo, più propriamente connesso allo sviluppo del Disegno Strategico dell'Ente, deriva invece dagli intenti e dagli impegni politici formalizzati nei documenti di pianificazione e programmazione, quali il Programma Pluriennale, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Budget Direzionale.

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

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

4.1 L'Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Inoltre, con riferimento al triennio 2016-2018, i documenti di programmazione dell'Ente sono arricchiti della redazione del "PIRA: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2016-2018", allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012.

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

4.1.1 Mandato e Vision

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

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

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

4.1.2 Aree Strategiche

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

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

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

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

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

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

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

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

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

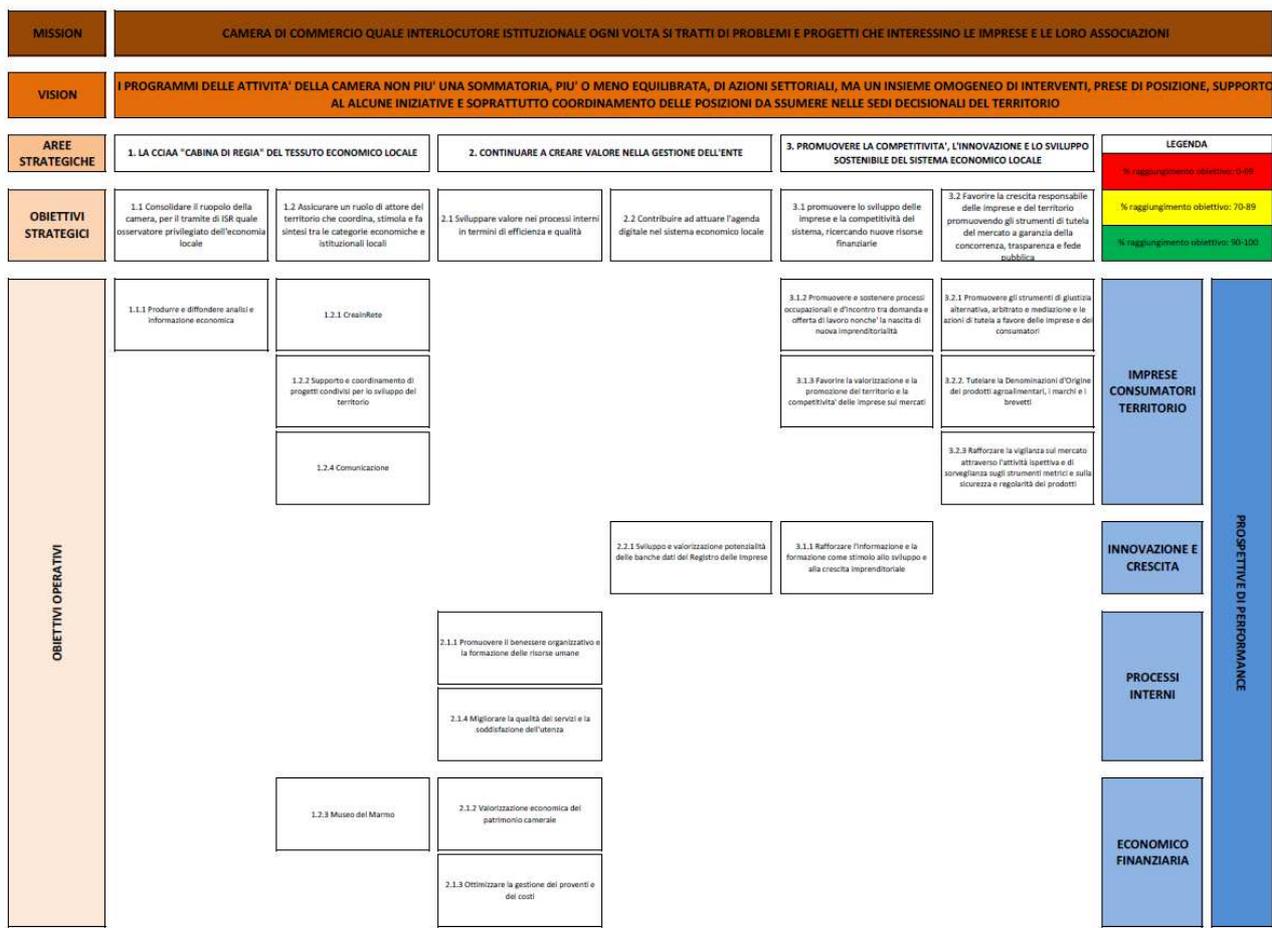
OS 3.2 - Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

4.1.3 Mappa Strategica

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

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

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



4.2 Gli Obiettivi Strategici

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

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

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Di seguito si riporta il Cruscotto Strategico adottato con il collegamento al "PIRA: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio 2017-2019".

OBIETTIVI STRATEGICI 2017	Peso	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Note
OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE	15%				
1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	6%				
1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica	6%				
Realizzazione programma delle attività proposte dalla Giunta camerale		0%	>=80%	0%	
1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	10%				
1.2.1 CreaInRete	2,5%				
Condivisione iniziative del CreaInRete con istituzioni e categorie economiche		0	>=2	0%	
1.2.2 Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio	2,5%				
Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio		0	>=3	0%	
1.2.3 Museo del Marmo	2,5%				
Realizzazione intervento di riqualificazione del Polo museale con il Comune di Carrara		00/01/1900	<=31/12/2017	0%	
1.2.4 Comunicazione	2,5%				
Numero di presenze (uscite) su media locali (stampa, TV)		0	>= 15	0%	
OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE	30%				
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	24%				
2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	6%				
Numero di giorni di assenza per malattia breve/numero dipendenti a tempo indeterminato		0	5	0%	
Partecipazione del personale camerale alla formazione trasversale (partecipanti/dipendenti)		0%	>= 85%	0%	
2.1.2 Valorizzazione economica del Patrimonio camerale	6%				
Numero di utilizzi sale camerale a pagamento/utilizzi sale camerale		0%	>=15%	0%	
2.1.3 Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi	6%				
Riduzione dei costi di funzionamento (esclusi quelli obbligatori al bilancio dello Stato) 2017/2016		0%	<=5%	0%	
Riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (FD4 ed altre forme per anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2017 (per anno di cassa 2016)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2017		0%	>60%	0%	
2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	6%				
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori		#DIV/0!	>=85%	#DIV/0!	
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR		#VALORE!	>=85%	#VALORE!	
2.2 Contribuire ad attuare l'Agenda Digitale nel sistema economico locale	6%				
2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità dati del Registro delle Imprese	6%				
Analisi contratti di rete ed avvio sportello "Reti di Imprese"		00/01/1900	<=31/10/2017	0%	
OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	54%				
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema ricercando nuove risorse finanziarie	27%				
3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	9%				
Sviluppo dell'attività dell'Agenzia Formativa mediante il lancio di offerte a pagamento		0	>=10	0%	
3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	9%				
Numero fruitori del Servizio Nuove Imprese/Start Up/Reti di Imprese/finanziamenti		0	>=50		
3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	9%				
Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI		0%	>=80%	0%	
Risorse esterne reperite per la realizzazione del Programma Promozionale/risorse spese		#DIV/0!	>=10%	#DIV/0!	
3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato e garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	27%				
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	9%				
N. conciliazioni concluse nell'anno 2017 (indipendentemente dall'anno di avvio)		0	>=90	0%	
3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	9%				
Numero di domande depositate di Marchi e Brevetti		0	>=80	0%	
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal numero di non conformità rilevate dal ICQRF		0	<= 1	100%	
3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	9%				
Numero di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore/assistente (Indicatore di Benchmarking regionale - P32 217)		0	=500	0%	
Numero di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore/assistente (Indicatore di Benchmarking regionale - P32 546)		0	=350	0%	

4.3 Il cascading: dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi

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

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

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

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

Obiettivo 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea Strategica 1.1: Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale						
Programma 1.1.1: Produrre e diffondere analisi e informazione economica						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dell' economia locale • Realizzazione di indagini specifiche, tra cui: <ul style="list-style-type: none"> -Rapporto economia 2016 -Indicatori statistici 2017 -Rapporto economia intermedio anno 2017 – primo semestre • Misurazione degli impatti economici di manifestazioni/eventi • Osservatorio bilanci società di capitali • Osservatorio sul credito • Catalogazione e servizi al pubblico per la biblioteca camerale • Erogazione di percorsi di formazione tematici 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio costante dell'andamento congiunturale dell'economia locale • Monitoraggio dell'evoluzione dei dati strutturali della provincia • Misurazioni dell'impatto delle principali iniziative promozionali provinciali • Produzione di analisi settoriali e specialistiche a sostegno delle strategie politiche locali • Maggiore apprezzamento in termini di presenze e servizi resi della biblioteca camerale • Offerta di percorsi formativi di alto livello per i bisogni del territorio. 						
Risorse						
€ 280.000,00 di cui Interventi Economici € 280.000				A preventivo	€ 280.000	A consuntivo € -
Soggetto responsabile						
ISR						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale			>=80%		>=80%	>=80%

Rilevanza Rapporto Economia sulla stampa locale e nazionale			3 testate			
Presentazione Rapporto Economia intermedio			<=30/11/2017			
N. conferenze stampa organizzate			>= 2			
Produzione rapporti /studi/ricerche			>= 3			
Orario apertura al pubblico Biblioteca rispetto all'orario previsto			100%			
N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia			>= 60			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR			>= 85%			
N. complessivo presenze sulla stampa della Camera anche con dati economici - statistici			>= 25			

Obiettivo 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea Strategica 1.2: Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
Programma 1.2.1: CreaInRete						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Creazione e gestione dei tavoli tematici • Elaborazione di un rapporto sintetico sulle idee e proposte emerse ad ogni tavolo 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Individuare obiettivi e valori condivisi su cui canalizzare le politiche, le risorse economiche e umane per i prossimi mesi • definizione di un'identità territoriale per il rilancio complessivo dell'immagine del territorio, che esprima unità di intenti e voglia di fare a tutti i livelli (istituzionale, associativo, imprenditoriale, etc.) • Ottenere la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up favorendo la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio. 						
Risorse						
€ 0,00	-	A preventivo	€	-	A consuntivo	€ -
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, ISR, Ufficio promozione delle imprese e del territorio						
Indicatori(strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Condivisione iniziative del CreaInRete con istituzioni e categorie economiche			>=2		>=2	>=2
Realizzazione iniziative previste nell'ambito dei progetti di CreaInRete			>=3			
Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CreInRete			<=31/12/2017			

Obiettivo 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea strategica 1.2: Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
Programma 1.2.2: Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento delle iniziative • Partecipazione ai progetti • Realizzazione di partenariati • Rafforzamento della competitività dei territori • Azioni a supporto dello sviluppo dei territori stessi in termini di marketing territoriale 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare progetti in partnership con altri Enti pubblici • Rendere attrattive le aree con potenziale di sviluppo • Favorire le imprese del turismo e dell'agroalimentare rafforzandone le reti • Reperire risorse da soggetti terzi 						
Risorse						
€ 0,00	-	A preventivo	€	-	A consuntivo	€
						-
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Ufficio promozione delle imprese e del territorio						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio			>=3		>=3	>=3
Realizzazione iniziative nell'ambito dei progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio			>=2			
Realizzazione documento di sintesi nell'ambito dei progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio			<=31/12/2017			

Obiettivo 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea strategica 1.2: Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
Programma 1.2.3: Museo del Marmo						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Accordo di programma con il Comune di Carrara 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Riquilibrare il Museo del Marmo ad essere il punto di partenza per la visita alle cave • Ridare alla città di Carrara la giusta centralità turistica nell'ambito del marmo 						
Risorse						
€ 10.000,00 di cui Interventi Economici € 10.000,00	-	A preventivo	€ 10.000,00	A consuntivo	€	-
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Ufficio Provveditorato, Ufficio promozione delle imprese e del territorio						

Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Realizzazione intervento di riqualificazione del polo museale con il Comune di Carrara			<=31/12/2017			
Realizzazione documento di sintesi sul progetto di riqualificazione del Polo Museale			31/12/2017			

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale						
Linea strategica 1.2: Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali						
Programma 1.2.4: Comunicazione						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione continua del sito internet camerale • Consolidamento della newsletter dell'Ente • Utilizzo della stampa e delle TV locali • Aggiornamento del profilo FaceBook della Camera • Utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (streaming, dirette on-line. ecc..) e di nuove piattaforme tecnologiche 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Garantire la più ampia diffusione del profilo istituzionale della Camera e delle attività realizzate • Consolidare il ruolo della Camera sul territorio anche tramite la corretta conoscenza delle iniziative programmate • Sviluppare nuove forme di comunicazione e raggiungere un maggior numero di utenti 						
Risorse						
€ 15.000,00 di cui Interventi Economici € 15.000,00 A preventivo € 15.000,00 A consuntivo € - -						
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Ufficio promozione delle imprese e del territorio						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
N. presenze (uscite) sui media locali (stampa, TV)			>= 15		>=15	>= 15
N. "Persone a cui piace" pagine profilo FaceBook camerale			>=1.000			
N. newsletter inviate			>=12			

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

Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente
Linea Strategica 2.1: Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità
Programma 2.1.1: Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
Azioni

<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione di un percorso formativo sulla gestione del cambiamento • Sviluppo competenze specialistiche e aggiornamento informatico anche mediante iniziative di affiancamento • Interventi di coaching per facilitare la comunicazione interna • Approccio bottom up per la definizione degli obiettivi operativi 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Maggior livello di condivisione delle informazioni e migliore comunicazione interna; • Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale; • Miglioramento del grado di soddisfazione del personale rilevati tramite indagini di clima; • Corretta assegnazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi, professionali, comportamentali. 						
Risorse						
€ 10.000,00 di cui Costi Funzionamento € 10.000,00		A preventivo	€ 10.000,00	A consuntivo	€ -	
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Partecipazione personale camerale alla formazione "trasversale" (partecipanti/dipendenti)			>= 85%		>= 90%	>= 90%
Numero giorni di assenza per malattia breve / numero dipendenti a tempo indeterminato			5		5	5
Valutazione (giudizio: sufficiente o +) ottenuta nell' indagine di People Satisfaction fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG			>=60%			
Realizzazione incontri periodici del SG con tutto il personale			>= 4			

Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
Linea Strategica 2.1: Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
Programma 2.1.2: Valorizzazione economica del Patrimonio camerale						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione degli interventi di messa in sicurezza delle lastre di rivestimento della facciata della Sede Centrale • Valorizzazione delle Sale Camerali mediante loro Concessione a titolo oneroso • Valorizzazione dei locali della cd. Palazzina del Museo del Marmo nell'ambito del progetto specifico • Messa in vendita dell'Immobile ex commercianti 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione dei locali della cd. Palazzina del Museo del Marmo • Incremento offerta congressuale espositiva presso la Sede camerale • Conseguimento significativi contributi all'economicità dell'Ente 						
Risorse						
€ 90.000,00 di cui Investimenti € 90.000,00		A preventivo	€ 90.000,00	A consuntivo	€ -	
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Ufficio Provveditorato						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Numero di utilizzo delle sale camerali a pagamento/Numero di utilizzo delle sale camerali			>=15%		>=20%	>=25%

N. di volte di utilizzo delle Sale camerali (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno			>=100			
Predisposizione relazione conclusiva sulla messa in sicurezza del rivestimento della facciata della sede camerale			<=31/12/2017			

Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
Linea Strategica 2.1: Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
Programma 2.1.3: Ottimizzare la gestione dell'Ente						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite invii di sollecito alle imprese inadempienti Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite solleciti telefonici Miglioramento della riscossione del diritto annuale attraverso la sensibilizzazione dei professionisti (dottori commercialisti, ragionieri, consulenti del lavoro) e delle associazioni di categoria Miglioramento degli investimenti e dei costi di funzionamento dell'Ente 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> Migliore posizione creditizia da diritto annuale relativa all'anno precedente Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto Risparmio sui costi di funzionamento dell'Ente 						
Risorse						
€ 0,00 A preventivo € - A consuntivo € -						
Soggetto responsabile						
Ufficio Diritto Annuale, Ufficio Ragioneria						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Riduzione dei costi di funzionamento (esclusi quelli obbligatori al bilancio dello Stato) 2017/2016			<=5%		<=5%	<=5%
Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (F24 e altre forme di pagamento per anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (per anno di cassa 2016) / Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2017			>60%		>60%	>60%
Comunicazione Associazioni di Categoria e ODCEC per condividere azioni di sollecito al pagamento			<=30/06/2017			

Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente						
Linea Strategica 2.1: Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità						
Programma 2.1.4: Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> Applicazione della carta dei servizi della CCIAA di Massa-Carrara Mantenimento degli standard di qualità prefissati 						
Risultati attesi						

<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento degli standard di qualità programmati (fissati sulla base del progetto benchmarking o comunque di miglioramento su base storica) • Mantenimento dell'elevato grado di soddisfazione dell'utenza come misurato dalle indagini di customer 						
Risorse						
€ 0,00		A preventivo €		- A consuntivo €		-
Soggetto responsabile						
Segreteria Generale, Uffici camerali						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori			>=85%		>=90%	>=90%
Grado di soddisfazione dell'utenza (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR			>=85%		>=85%	>=85%
Valutazione positiva (buono e +) ottenuta nell' indagine di People Satisfaction fra gli utenti camerali			>=80%			
N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione			3			

Obiettivo 2: Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente				
Linea strategica 2.2: Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale				
Programma 2.2.1: Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del registro delle Imprese				
Azioni				
<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento del sistema pubblicitario gestito dal Registro delle Imprese mediante offerta di servizi mirati all'utenza (recapito via mail visure, bilanci ed altra documentazione depositata e/o iscritta nel registro; spedizione tramite corriere documenti per l'estero, certificati, ecc) • Implementazione delle azioni di coordinamento con le altre Pubbliche Amministrazioni interessate alla procedura della Comunicazione Unica (Agenzia delle Entrate, Inps ed Inail). • Implementazione di protocolli di intesa con le Amministrazioni Comunali per l'avvio sistematico degli sportelli SUAP. Messa a regime del fascicolo aziendale. • Costruzione di una piattaforma informatica on line con l'anagrafica delle imprese iscritte al Registro imprese della nostra provincia. • Implementazione delle informazioni, attraverso il diretto coinvolgimento delle imprese per alcune sezioni specifiche della piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza, legate agli aspetti produttivi, delle competenze aziendali e dell'innovazione. • Pubblicità e coinvolgimento (a pagamento) delle "reti della conoscenza", degli enti pubblici, degli istituti di credito, etc. • Pubblicità della piattaforma in ambito nazionale, all'interno del sistema camerale. 				
Risultati attesi				
<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento dei flussi documentali tra Ente camerale ed utenza; • Automazione di nuovi servizi camerali mediante accesso telematico e consegna a domicilio; • Snellimento dei procedimenti amministrativi in materia di deposito/iscrizione di atti nel Registro delle Imprese; • Mantenimento dei livelli di efficienza e qualità raggiunti quanto ad evasione delle pratiche di competenza del Registro Imprese; • Sostegno alla nascita di reti di impresa formalizzate, come i Contratti di rete, tramite anche il supporto degli uffici camerali. 				
Risorse				
€ 0,00	A preventivo €	-	A consuntivo €	-
Soggetto responsabile				

Ufficio Registro Imprese, ISR, Ufficio promozione delle imprese e del territorio						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Analisi contratti di rete ed avvio sportello "Reti di impresa"			<=31/10/2017			
Organizzazione iniziative per la promozione dello Sportello Reti di impresa			<=31/12/2017			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction rilevata sullo Sportello Reti di Impresa			>=85%			

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

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.1: Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
Programma 3.1.1: Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di percorsi formativi abilitanti all'esercizio delle attività economiche. • Organizzazione seminari. • Organizzazione di percorsi formativi finanziati. • Organizzazione di percorsi formativi per l'imprenditoria femminile 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento del ruolo dell' Agenzia Formativa della Camera di Commercio quale punto di riferimento per il mondo dell'imprenditoria provinciale. • Ottimizzare l'offerta formativa anche tramite la condivisione del programma con gli interlocutori • Promuovere la propensione delle imprese all'investimento sullo sviluppo del capitale umano • Promuovere la cultura e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile 						
Risorse						
€ 30.000,00 di cui Interventi Economici € 30.000,00 A preventivo € 30.000,00 A consuntivo						
Soggetto responsabile						
Ufficio promozione delle imprese e del territorio						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa mediante il lancio di offerte a pagamento			>=10		>=10	>=10
Organizzazione eventi formativi entro il 31/12/2017			>= 10			
Introiti offerta formativa a pagamento per i corsi o seminari organizzati/costi diretti			>= 15%			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative non a pagamento			>= 85%			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative a pagamento			>= 85%			
Organizzazione incontri CIF-Comitato Imprenditoria Femminile			>= 3			

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.1: Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
Programma 3.1.2: Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento delle attività sull'alternanza scuola lavoro rafforzando la rete presente sul territorio e promuovendo nuovi cicli con le scuole; • Rafforzamento dello Sportello Nuove Imprese anche tramite campagne informative mirate; • Organizzazione e realizzazione di corsi finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego; • Erogazione di contributi tramite bandi pubblici finalizzati al sostegno dell'imprenditorialità, dell'auto impiego e dell'incremento dei livelli occupazionali; 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Stimolare la nascita e la crescita di nuove imprese nonché l'occupazione provinciale; • Maggior coinvolgimento di Istituti Scolastici, Associazioni datoriali, imprese ed Istituzioni nell'organizzazione dei percorsi in alternanza scuola lavoro; • Incremento del numero degli utenti dello SNI; • Consolidamento del livello di presenze ai corsi di formazione organizzati per la promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego. 						
Risorse						
€ 0,00	A	€	A	€		
	preventivo	-	consuntivo	-		
Soggetto responsabile						
Ufficio promozione delle imprese e del territorio, Registro Imprese						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
N. fruitori del Servizio Nuove Imprese/Start Up/Reti di Impresa/Finanziamenti			>=50		>=50	>=50
Avvio Sportello Start Up Innovative			<=31/04/2017			
Messa a regime Sportello Ascolto imprenditori in difficoltà			<=31/04/2017			
Partecipazione diretta ai Progetti di Alternanza Scuola Lavoro tramite la presenza in Camera di studenti (n. di studenti ospitati)			>= 8			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sullo Sportello Start Up innovative			>=85%			
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sullo Sportello di ascolto imprenditori in difficoltà			>=85%			

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.1: Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie						
Programma 3.1.3: Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione di mostre, fiere e incoming in Italia e all'estero • Definizione di proposte di iniziative da sottoporre al vaglio delle imprese, anche per il tramite delle Associazioni di categoria, da attuarsi solo in caso di significativo cofinanziamento; • Predisposizione e gestione di bandi per la concessione di contributi a imprese, Associazioni ed operatori economici locali; • Gestione dello sportello Sprint/WordPass camerale in sinergia con Toscana Promozione ed Unioncamere 						

Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera e coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerali; • Maggiore sinergia con Toscana Promozione e Lucca promos nella realizzazione delle iniziative promozionali ; • Consolidamento del numero delle imprese beneficiarie dei contributi camerali; • Incremento della diffusione territoriale dei servizi di formazione, informazione ed accompagnamento sui mercati esteri. 						
Risorse						
€ 274.162,14 di cui Interventi Economici € 274.162,14		A preventivo	€ 274.162,14	A consuntivo		
Soggetto responsabile						
Ufficio promozione delle imprese e del territorio						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del Programma Promozionale delle PMI			>=80%		>=80%	>=80%
Risorse esterne reperite per realizzazione Programma Promozionale / risorse spese			>=10%		>=10%	>=10%
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction rilevato sulle iniziative del programma promozionale realizzate			>=85%			

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica						
Programma 3.2.1: Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, la risoluzione delle crisi da sovra indebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa attraverso incontri formativi ed informativi con le Associazioni di categoria e dei consumatori nonché agli Ordini e collegi professionali • Organizzazione di un corso per la professionalizzazione degli arbitri • Azioni promozionali durante la Settimana nazionale della Conciliazione • Campagna di sensibilizzazione per l'utilizzo di forme contrattuali tipizzate • Promozione dei marchi di garanzia del settore tinto-lavanderie e auto-moto riparazione rilasciati dalla Camera di Commercio • Miglioramento del processo sanzionatorio in termini di riscossione 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione del ricorso agli strumenti di giustizia alternativa anche attraverso un percorso formativo rivolto alle Associazioni dei consumatori e di categoria • Sviluppo di una maggiore conoscenza dell'arbitrato elevando la professionalizzazione degli Arbitri iscritti all'Albo tenuto dalla Camera di Commercio • Sviluppare intese con altri Organismi pubblici di mediazione della provincia o del sistema camerale • Affermazione del ruolo della Camera di Commercio come riferimento per la promozione delle "buone pratiche" nel mercato • Maggiore diffusione dei contratti tipo sia come strumenti di trasparenza del mercato e di maggior tutela per il consumatore sia come strumento deflattivo delle controversie • Supporto alle imprese per la stesura di contratti tipo attraverso l'utilizzo delle banche dati 						
Risorse						
€ 101.040,00 di cui Interventi Economici € 101.040,00		A preventivo	€ 101.040,00	A consuntivo	€ -	
Soggetto responsabile						
Ufficio Sanzioni e Regolazioni del Mercato						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019

N. conciliazioni concluse nell'anno 2017 (indipendentemente dall'anno di avvio)			>=90		>=100	>=110
Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction in materia di mediazione			>= 85%			
Realizzazione evento "Settimana della Conciliazione/Mediazione" secondo le linee guida predisposte da Unioncamere Nazionale			<=30/11/2017			
Emissione ruolo esattoriale contenete le ordinanze in evase emesse nell'anno 2015			2			
Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti			300			

Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica						
Programma 3.2.2: Tutelare le Denominazione di Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi ed i brevetti						
Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> • Attività di controllo attraverso visite ispettive • Attività di certificazione dei prodotti DOP • Organizzazione seminari. 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> • Conferma del ruolo della Camera di Commercio quale strumento di garanzia sulla qualità dei prodotti DOP e IGP • Miglioramento qualitativo delle produzioni locali. 						
Risorse						
€ 6.800,00 di cui Interventi Economici € 6.800,00	A preventivo	€	6.800,00	A consuntivo	€	-
Soggetto responsabile						
Ufficio Protesti Agricoltura Brevetti						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n° di non conformità sollevate dall'ICQRF			< =1		< =1	< =1
N.ro di domande depositate marchi e brevetti			>=80		>=80	>=80
N.ro di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale			300			
Evasione richieste di prelievo per certificazione DOC e IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile secondo la nuova programmazione			90%			
Aggiornamento dati ISTAT (indice del costo della vita) su sito entro 5gg dalla pubblicazione			100%			
Obiettivo 3: Promuovere la competitività, l'innovazione e lo sviluppo sostenibile del sistema economico locale						
Linea Strategica 3.2: Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica						
Programma 3.2.3: Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti						

Azioni						
<ul style="list-style-type: none"> Realizzazione di interventi di vigilanza nel settore orafa con controlli sulla modalità di detenzione e vendita dei prodotti nonché prelievi di campioni da sottoporre ad indagini di laboratorio. Realizzazione di interventi di vigilanza sugli strumenti di misura carburanti MID : verifica regolarità dell'erogazione dei carburanti; controllo sulla correttezza delle verifiche effettuate dai competenti laboratori accreditati . Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato anche in attuazione degli appositi Protocolli d'intesa sottoscritti tra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico nonché in collaborazione con le altre Autorità locali preposte. Ottimizzare la programmazione ed effettuazione delle verifiche in modo da gestire dette attività in maniera congiunta per località di svolgimento. 						
Risultati attesi						
<ul style="list-style-type: none"> Aumento della consapevolezza da parte della collettività sui danni provocati dalla contraffazione e dall'irregolarità dei prodotti nel sistema economico provinciale; Maggiore correttezza sul mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza anche in collaborazione con gli attori del sistema; Sviluppo attività di vigilanza sui prodotti; Ottimizzazione dei tempi di risposta agli utenti e al tempo stesso garantire la maggiore efficienza di svolgimento; 						
Risorse						
€ 0,00	A preventivo €		- A consuntivo €		-	
Soggetto responsabile						
Ufficio Metrico						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato 2016	Risultato 2017	Target 2017	% Realizzazione	Target 2018	Target 2019
n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascun ispettore/assistente			500		500	500
n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascun ispettore/assistente			350		350	350
n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza			18			
n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo			20			
n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo			15			
n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto			20			
n. rivenditori prodotti elettrici (bassa tensione) e generici			3			
n. rivenditori giocattoli, tessile e calzature			9			

5. La performance individuale

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

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

Dirigenti, che ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale contenente sia obiettivi strategici della Camera che particolari iniziative strategiche da attuare; sul conseguimento dei target fissati è verificato il livello di raggiungimento dei risultati ottenuti dalla dirigenza.

Quanto sopra avviene estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi driver di responsabilità dirigenziali ed i relativi target, che vengono poi ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze. A seguire gli Obiettivi per l'anno 2017 attribuiti dalla Giunta camerale all'unico Dirigente in carica al 1 gennaio 2017, il Segretario Generale Dott. Enrico Ciabatti.

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

Programma 1.1.1: Produrre e diffondere analisi e informazione economica

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

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

Programma 1.2.1: CreaInRete

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

Target: almeno n. 3 entro 31 dicembre 2017;

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

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

Target: almeno n. 3 entro 31 dicembre 2017;

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

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

Indicatore 1: Monitoraggio dei livelli di servizio.

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

Indicatore 2: Garantire miglioramento del benessere organizzativo.

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

Indicatore 3: Anticorruzione - Aggiornamento del sito internet – Sezione Trasparenza – per le parti da modificare nell'arco dell'anno:

Target: 100%;

Indicatore 4: Anticorruzione - Monitoraggio quadrimestrale tempi dei procedimenti:

Target: n. 3;

Programma 2.1.3: Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi

Indicatore 5: Riduzione degli oneri di funzionamento (*esclusi tasse, imposte, quote associative e versamenti spending review) rispetto all'anno 2016.

Target: oneri funzionamento (*) 2017 < oneri funzionamento (*) 2016

Indicatore 6: Aumento complessivo delle entrate da contributi e trasferimenti e proventi da gestione servizi rispetto al consuntivo 2016.

Target: voci A3 e A4 del conto economico 2017 > voci A3 e A4 del conto economico 2016

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

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

Indicatore 1: realizzazione del programma approvato dal Consiglio/Giunta entro il 31/12/2017.

Target \geq 90% numero iniziative realizzate;

Indicatore 2: realizzazione del programma approvato dal Consiglio/Giunta entro il 31/12/2017.

Target < 100% delle risorse stanziare per le iniziative realizzate;

Indicatore 3: monitoraggio quadrimestrale delle azioni di dettaglio previste dal Programma 3.1.3 della Relazione Previsionale e Programmatica 2017.

Target: elaborazione report conclusivo.

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

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

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

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

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



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

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

REDAZIONE DEL PIANO

	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1.	Definizione della struttura del documento	Dic	S.G. Controllo di Gestione
2.	Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Nov - Dic	Controllo di Gestione
3.	Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. , Controllo di Gestione
4.	Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G., Controllo di Gestione
5.	Approvazione del Piano della Performance	Gen	Giunta
6.	Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen - Feb	S.G., Controllo di Gestione

7	Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	Comunicazione, Controllo di gestione
8	Aggiornamento del piano	In itinere	Giunta, SG , Dirigenti, Controllo di gestione

6.2 Coerenza con la programmazione economica-finanziaria e di Bilancio

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

In tal senso, si è provveduto alla traduzione in termini economico-finanziari delle scelte strategiche operate mediante quantificazione economica dei singoli obiettivi strategici e quindi per aggregazione delle aree strategiche e linee strategiche, al fine di evidenziare in modo chiaro le risorse messe direttamente a disposizione per lo sviluppo della performance.

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

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

Il Budget rappresenta, pertanto, quel documento attraverso cui si opera l'assegnazione "formale" ai Dirigenti degli obiettivi e delle risorse da impiegare per poterli realizzare. Le modalità di impiego delle risorse ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati costituisce l'informazione principale per il controllo di gestione ed il sistema di valutazione delle risorse umane nell'ottica della premialità. Al riguardo, si propone nell'Allegato 2 una sintesi delle risorse economiche assegnate per singola Area Strategica e per Obiettivo Strategico, con il collegamento ai programmi operativi di cui alla RPP 2017.

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

6.3 Check-up e piano di miglioramento

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

In tal senso, il modello di Check-up:

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance);

- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un piano di "miglioramento" dei sistemi, al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento che trova attuazione nel Piano della performance;
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire, nel tempo, eventuali cambiamenti istituzionali ed organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali;
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio dei sistemi in essere per l'attività di audit.

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

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

La "misurazione" della Performance degli Enti Pubblici si è affermata e consolidata come elemento imprescindibile per favorire e stimolare l'ottimizzazione dell'operato nei confronti degli stakeholder, per promuovere l'assunzione di decisioni responsabili e per rendere l'Ente stesso "accountable".

Il D. Lgs n. 150/2009 individua quattro principali strumenti per attuare il ciclo di gestione delle performance: il Piano e la Relazione sulle performance, il Sistema di misurazione e valutazione delle performance, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità.

Aldilà del profilo statico espresso dalla cornice normativa e relativo alla pubblicizzazione di specifiche categorie di dati per finalità di controllo, la trasparenza presenta un profilo dinamico correlato direttamente alla performance nell'ottica di un miglioramento "continuo". È proprio l'ottica di miglioramento continuo che guida l'integrazione di questi strumenti a consentire che le misure contenute nei Programmi triennali per la trasparenza e l'integrità e nel Piano Triennale di Prevenzione alla

Corruzione diventino veri e propri obiettivi da perseguire annualmente e quindi rappresentati formalmente nel Piano della performance.

Il Programma della Trasparenza, da un lato rappresenta uno degli aspetti fondamentali della fase di pianificazione strategica all'interno del ciclo della performance, dall'altro guida la pubblicità e l'accessibilità dell'operato nei confronti degli stakeholder di riferimento favorendone il «controllo sociale». L'attenzione è infatti posta sui risultati da conseguire, dichiarati ex-ante nel Piano della Performance e misurati/rappresentati ex-post nella Relazione sulla Performance.

Infine, anche le iniziative in tema di integrità previste all'interno del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione possono essere rappresentate da specifici indicatori relativi, ad esempio, alla individuazione delle aree maggiormente esposte al rischio corruzione ed agli interventi organizzativi da mettere in atto per prevenire il medesimo rischio.

Nel documento sono programmati una serie di interventi che rendono l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa. All'interno della prospettiva "Innovazione, crescita e Apprendimento" sono riepilogate le azioni volte alla promozione/attuazione della trasparenza e dell'anticorruzione funzionali a garantire il collegamento tra il Programma e la Mappa strategica dell'Ente da cui prende avvio il ciclo della performance.

Allegato 1

Ufficio Segreteria Generale, Protocollo, Comunicazione e Risorse Umane

Ufficio	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Data	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
AAGG Ris.Umane	1.2.3	S			Comunicazione	N. presenze (suote) sui media locali (stampa, TV)	N. presenze (suote) sui media locali (stampa, TV)						15								
AAGG Ris.Umane	2.1.1	S			Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Partecipazione personale alla formazione trasversale (partecipanti / dipendenti)	n. partecipanti n. dipendenti						85%								
AAGG Ris.Umane	2.1.1	S			Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Numero di giorni di assenza per malattia breve / numero dipendenti a tempo indeterminato	N. giorni di assenza malattia breve N. dipendenti a tempo indeterminato						5								
AAGG Ris.Umane	2.1.2	S			Valorizzazione economica del patrimonio camerale	Numero di utilizzi sale camerale a pagamento / utilizzi sale camerale	N. volte di utilizzo sale a pagamento N. volte utilizzo sale						15%								
AAGG Ris.Umane	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali						80%								
AAGG Ris.Umane	1.2.3		O		Comunicazione	N. "Persone a cui piace" pagine profilo Facebook camerale	N. "Persone a cui piace" pagine profilo Facebook camerale						1000								
AAGG Ris.Umane	1.2.3		O		Comunicazione	Numero newsletter inviate	Numero newsletter inviate						12								
AAGG Ris.Umane	2.1.1		O		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	Valutazione (giudizio: sufficiente o +) ottenuta nell'indagine di People Satisfaction fra i dipendenti nell'ambito della rilevazione del questionario del CUG	numero questionari con valutazione almeno positiva (sufficiente o +) numero questionari totali						60%								
AAGG Ris.Umane	2.1.1		O		Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	N. realizzazione incontri periodici del S.G. con tutto il personale (>=4)	Realizzazione incontri periodici del S.G. con tutto il personale (>=4)						4								
AAGG Ris.Umane	2.1.2		O		Valorizzazione economica del patrimonio camerale	N. di volte di utilizzo delle Sale camerale (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno	N. di volte di utilizzo delle Sale camerale (Salone, Sala Rossa e Sala Verde) nell'anno						100								
AAGG Ris.Umane	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								

Ufficio Registro Imprese, Artigianato, Estero

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Data	Note	Allegati I Quad	Allegati II Quad	Allegati III Quad	
RI	2.14	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali						85%								
RI	2.14		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								
RI	3.12		O		Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova impresa/attività	Avvio Sportello Start Up Innovative	Avvio Sportello Start Up Innovative						30/04/2017								
RI	3.12		O		Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova impresa/attività	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sullo Sportello Start Up innovative	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute Valutazioni ricevute						85%								

Ufficio Protesti, Agricoltura e Brevetti

Uff.	Programma	Ob. Strat. S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Prot. Agr. Brev.	2.14	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti						85%								
							numero indicatori carta dei servizi totali														
Prot. Agr. Brev.	3.2.2	S			Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Affidabilità degli organismi di controllo misurata dal n. di non conformità sollevate dall'ICQRF	Affidabilità degli organismi di controllo misurata dal n. di non conformità sollevate dall'ICQRF (<=1)						1								
Prot. Agr. Brev.	3.2.2	S			Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2016						80								
Prot. Agr. Brev.	2.14		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								
Prot. Agr. Brev.	3.2.2		O	I	Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Numero di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale	Numero di richieste a sportello di informazioni in materia di proprietà industriale						300								
Prot. Agr. Brev.	3.2.2		O		Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Evasione richieste di prelievo per certificazione DOC e IGT entro 7 gg dalla scadenza mensile secondo la nuova programmazione	Richieste di prelievo certificazione DOCG e IGT evase entro 7 gg Richieste di prelievo certificazione DOCG e IGT pervenute						90%								
Prot. Agr. Brev.	3.2.2		O	I	Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	Aggiornamento dati ISTAT (indice costo della vita) sul sito entro 5 gg dalla pubblicazione	Aggiornamento dati Istat sul sito entro 5 gg. dalla pubblicazione						100%								
							Aggiornamento dati Istat pubblicati														

Ufficio Sanzioni e Regolazione del Mercato

Uff.	Programma	Ob. Strat. S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quad	Allegati II Quad	Allegati III Quad	
Sanz. Reg. Mercato	2.14	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti						85%								
							numero indicatori carta dei servizi totali														
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1	S			Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	N. conciliazioni concluse nell'anno 2017 (indipendentemente dall'anno di avvio)	N. conciliazioni concluse nell'anno 2017 (indipendentemente dall'anno di avvio)						90								
Sanz. Reg. Mercato	2.14		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Valutazione (giudizio: buono o+) di customer satisfaction in materia di mediazione	Questionari customer con votazione Buono o +						85%								
							Questionari customer totali pervenuti														
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Realizzazione evento "Settimana della Conciliazione / Mediazione" secondo linee guida Unioncamere Nazionale	Data realizzazione evento						30/11/2017								
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze invase emesse nell' semestre 2015	Emissione ruolo esattoriale contenente le ordinanze non pagate emesse nell' semestre 2015						2								
Sanz. Reg. Mercato	3.2.1		O		Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti	Emissione ordinanze in relazione ai verbali di accertamento degli anni precedenti (2012-2013)						300								

Ufficio Metrico e controllo prodotti

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione S/M/O	% Realizzazione	Referente e Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Metrico	2.14	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti						85%								
							numero indicatori carta dei servizi totali														
Metrico	3.2.3	S			Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascuno ispettore / assistente	n. di strumenti mediamente verificati nell'anno da ciascuno ispettore / assistente						500								
Metrico	3.2.3	S			Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascuno ispettore / assistente	n. di ispezioni mediamente effettuate nell'anno da ciascuno ispettore / assistente						350								
Metrico	2.14		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report trimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report trimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								
Metrico	3.2.3		O	I	Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza	n. strumenti di misura carburanti MID sottoposti a vigilanza						18								
Metrico	3.2.3		O	I	Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo	n. stazioni di servizio dotate di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controllo						20								
Metrico	3.2.3		O	I	Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo	n. impianti di pesatura industriale sottoposti a controllo						15								
Metrico	3.2.3		O	I	Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto	n. esercizi commerciali sottoposti a controllo peso netto						20								
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. rivenditori prodotti elettrici (bassa tensione) e generici	n. rivenditori prodotti elettrici (bassa tensione) e generici						3								
Metrico	3.2.3		O		Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	n. rivenditori giocattoli, tessile e calzature	n. rivenditori giocattoli, tessile e calzature						9								

Ufficio Ruoli, Firma Digitale e Ambiente

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
ruoli FD Amb	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti						80%								
							numero indicatori carta dei servizi totali														
ruoli FD Amb	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (Dlgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (Dlgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								

Ufficio Ragioneria

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
rag	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti						80%								
							numero indicatori carta dei servizi totali														
rag	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (Dlgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (Dlgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								

Ufficio sistemi informatici e supporto tecnologico

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Serv. Informatici	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti						80%								
							numero indicatori carta dei servizi totali														
Serv. Informatici	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (Dlgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (Dlgs n.33/2013 e L.190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								

Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, internazionalizzazione, formazione imprenditoriale, alternanza, neoimprenditoria giovanile e femminile

Uff.	Programma	Ob. Strats	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Prom Form	1.2.2	S			Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio	Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio	Numero progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio						3								
Prom Form	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali						85%								
Prom Form	2.2.1	S			Sviluppo a valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Analisi contratti di rete ed avvio sportello "Reti di Impresa"	Analisi contratti di rete ed avvio sportello "Reti di Impresa"						31/12/2017								
Prom Form	3.1.1	S			Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa mediante il lancio di offerte a pagamento	Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa mediante il lancio di offerte a pagamento						10								
Prom Form	3.1.2	S			Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	Numero di fruitori del Servizio Nuove Imprese / Start Up / Reti di impresa / Finanziamenti	Numero di fruitori del Servizio Nuove Imprese / Start Up / Reti di impresa / Finanziamenti (>= 50)						50								
Prom Form	3.1.3	S			Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale delle PMI	Percentuale iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale delle PMI						80%								
Prom Form	3.1.3	S			Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	Risorse esterne reperite per realizzazione Programma Promozionale / risorse spese	Risorse esterne reperite per realizzazione Programma Promozionale / risorse spese						10%								
Prom Form	1.2.2		□		Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio	Realizzazione iniziative nell'ambito dei progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio	Realizzazione iniziative nell'ambito dei progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio						2								
Prom Form	1.2.2		□		Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio	Realizzazione documento di sintesi nell'ambito dei progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio	Realizzazione documento di sintesi nell'ambito dei progetti attivati e coordinati di sviluppo del territorio						31/12/2017								
Prom Form	2.1.4		□		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								
Prom Form	2.2.1		□		Sviluppo a valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Organizzazione iniziative per la promozione dello Sportello Reti di Impresa	Organizzazione iniziative per la promozione dello Sportello Reti di Impresa						31/12/2017								
Prom Form	2.2.1		□		Sviluppo a valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Valutazione (giudizio: Buono o +) di customer satisfaction rilevata sullo Sportello Reti di Impresa	numero questionari con valutazione Buono o + numero questionari ricevuti						85%								
Prom Form	3.1.1		□		Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Organizzazione eventi formativi entro il 31/12/2017	Organizzazione eventi formativi entro il 31/12/2017						10								

segue a pagina successiva

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Prom Form	3.1.1				Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Introiti offerta formativa a pagamento per i corsi o seminari organizzati/costi diretti	Introiti offerta formativa a pagamento per i corsi o seminari organizzati costi diretti						15%								
Prom Form	3.1.1				Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative non a pagamento	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute Valutazioni ricevute						85%								
Prom Form	3.1.1				Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività formative a pagamento	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute Valutazioni ricevute						85%								
Prom Form	3.1.1				Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	Organizzazione incontri CIF - Comitato Imprenditoria Femminile	Organizzazione incontri CIF - Comitato Imprenditoria Femminile						3								
Prom Form	3.1.2				Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	Messa a regime Sportello Ascolto imprenditori in difficoltà	Messa a regime Sportello Ascolto imprenditori in difficoltà						30/04/2017								
Prom Form	3.1.2				Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	Partecipazione diretta ai Progetti di Alternanza Scuola Lavoro tramite la presenza in Camera di studenti (n. studenti ospitati)	Partecipazione diretta ai Progetti di Alternanza Scuola Lavoro tramite la presenza in Camera di studenti (n. studenti ospitati)						8								
Prom Form	3.1.2				Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sullo Sportello di ascolto imprenditori in difficoltà	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute Valutazioni ricevute						85%								
Prom Form	3.1.3				Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction rilevato sulle iniziative del programma promozionale realizzate	Valutazioni con giudizio "buono" o + ricevute Valutazioni ricevute						85%								

Ufficio Provveditorato, Diritto Annuale, Partecipate, Programmazione e controllo

Uff.	Programma	Ob. Strat S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr	
Prov. DA CDG	1.2.3	S			Museo del Marmo	Realizzazione intervento di riqualificazione del Polo museale con il Comune di Carrara	Realizzazione intervento di riqualificazione del Polo museale con il Comune di Carrara						31/12/2017								
Prov. DA CDG	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei Servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al	numero indicatori carta dei servizi rispettanti gli standard previsti numero indicatori carta dei servizi totali						85%								
Prov. DA CDG	2.1.3	S			Ottimizzare la gestione dell'Ente	Riduzione dei costi di funzionamento (esclusi quelli obbligatori a bilancio dello Stato) 2017/2016	Costi di funzionamento anno 2016 Costi di funzionamento anno 2017						5%								
Prov. DA CDG	2.1.3	S			Ottimizzare la gestione dell'Ente	Riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (F24 e altre forme di pagamento per anno di cassa 2016) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2017 (per anno di cassa 2016) / Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2017	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2017 (F24 e altre forme di pagamento per anno di cassa 2017) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2017 (per anno di cassa 2016) Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2017 (indice di benchmarking)						60%								
Prov. DA CDG	2.1.4	S			Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Grado di soddisfazione dell'utenza (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR	numero questionari con valutazione almeno buono pervenuti numero questionari pervenuti						85%								
Prov. DA	1.2.3		O		Museo del Marmo	Realizzazione documento di sintesi sul progetto di riqualificazione del Polo museale	Realizzazione documento di sintesi sul progetto di riqualificazione del Polo museale						31/12/2017								
Prov. DA	2.1.2		O		Valorizzazione economica del	Predisposizione relazione conclusiva sulla messa in sicurezza del rivestimento della	Predisposizione relazione conclusiva sulla messa in sicurezza del rivestimento della						31/12/2017								
Prov. DA CDG	2.1.3		O		Ottimizzare la gestione dell'Ente	Comunicazione Associazioni di categoria e ODEC per condividere azioni di sollecito al pagamento	Comunicazione Associazioni di categoria e ODEC per condividere azioni di sollecito al pagamento						30/06/2017								
Prov. DA CDG	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	Valutazione positiva (>= buono) ottenuta nell'indagine di People Satisfaction fra gli utenti camerati	numero questionari con valutazione positiva (>= buono) relativi all'ufficio numero questionari con valutazione relativi						80%								
Prov. DA CDG	2.1.4		O		Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione	N. report quadrimestrali per l'attuazione degli obblighi normativi (DLgs n. 33/2013 e L. 190/2012) in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione						3								

ISR

Uff.	Programma	Ob. Strat. S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2017	Target atteso 2017	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note	Allegati I Quadr	Allegati II Quadr	Allegati III Quadr
ISR	1.1.1	S			Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta Camerale	Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta Camerale						80%							
ISR	1.2.1	S			CreainRete	Condivisione iniziative del CreainRete con istituzioni e categorie economiche	Condivisione iniziative del CreainRete con istituzioni e categorie economiche						2							
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale	Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale (3 testate)						3							
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presentazione Rapporto Economia Intermedio	Presentazione Rapporto Economia Intermedio						30/11/2017							
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. conferenze stampa organizzate	N. conferenze stampa organizzate						2							
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Produzione rapporti / studi / ricerche	Produzione rapporti / studi / ricerche						3							
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Orario apertura al pubblico biblioteca rispetto all'orario previsto	Giorni di apertura effettuati						100%							
							Giorni di apertura previsti													
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia	N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia						60							
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR	Questionari con valutazioni Buono o + raccolti durante le iniziative dell'ISR						85%							
							Questionari raccolti durante le iniziative dell'ISR													
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. complessivo presenze sulla stampa della Camera anche con dati economici - statistici	N. complessivo presenze sulla stampa della Camera anche con dati economici - statistici						25							
ISR	1.2.1		O		CreainRete	Realizzazione iniziative previste nell'ambito dei progetti di CreainRete	Realizzazione iniziative previste nell'ambito dei progetti di CreainRete						3							
ISR	1.2.1		O		CreainRete	Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CreainRete	Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CreainRete						31/12/2017							

Allegato 2

CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI MASSA - CARRARA										
INTERVENTI ECONOMICI 2017										
Cod. Attività	Funz.	CDC	Prodotto	Descrizione Prodotto			Previsione Iniziale	Variazione	Previsione 26 aprile 2017	NOTE
1	A	OA05	B1010101	ISR Quota			210.000,00	40.000,00	250.000,00	Maggiori risorse a fronte contenziosi ex dipendenti CATI
1	A	OA05	B1010102	ISR Gestione Biblioteca			30.000,00		30.000,00	
Produzione di Analisi e Informazione Economica							240.000,00	40.000,00	280.000,00	
Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale							240.000,00	40.000,00	280.000,00	
1	A	OA05	B1020101	Crea in Rete			-		-	
Crea in Rete										
1	A	OA05	B1020201	Comunicazione			15.000,00		15.000,00	
Comunicazione							15.000,00	-	15.000,00	
Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali							15.000,00	-	15.000,00	
LA C.C.I.A.A. "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE							255.000,00	40.000,00	295.000,00	
1	A	OA05	B2020101	Banca Dati Reti d'Impresa			-		-	
Sviluppo e Valorizzazione Potenzialità della Banca Dati del Registro Imprese							-	-	-	
Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale							-	-	-	
CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE							-	-	-	
2	D	OB01	B3010101	Corsi Riconosciuti e Finanziati			20.000,00		20.000,00	
1	D	OB01	B3010102	Realizzazione Piani di Formazione			10.000,00		10.000,00	
Rafforzamento dell'informazione e della Formazione per Sviluppo e Crescita Imprenditoriale							30.000,00	-	30.000,00	
1	D	OB01	B3010201	Alternanza scuola lavoro			-		-	
1	D	OB01	B3010202	Promozione dell'Occupazione e della Nascita di Nuova Imprenditorialità e Auto-impiego			-		-	
Promozione dell'Occupazione e della Nascita di Nuova Imprenditorialità							ATTUALE	INIZIALE	-	-
1	D	OB01	B3010303	Vetrina Toscana			50.000,00		50.000,00	
1	D	OB01	B3010303	Progetto di Filiera Valorizzazione produzioni Agroalimentari			25.360,00	15.000,00	40.360,00	A fronte della riduzione di € 10.000 deliberata dalla Giunta in data 9/6/2017, il conto viene rimpinguato con € 15.000 per le iniziative riguardante la valorizzazione delle produzioni agroalimentari di qualità, ad integrazione delle iniziative di Vetrina Toscana
1	D	OB01	B3010303	Progetto di Marketing e Brand Territoriale			42.700,00		42.700,00	Iniziativa di predisposizione di un piano strategico di marketing e brand territoriale. Minore previsione di proventi a seguito dell'intervento della Camera al 50% € 21.350
1	D	OB01	B3010303	Fedeltà al Lavoro				5.000,00	5.000,00	Nuova previsione per iniziativa Fedeltà al lavoro, già deliberata dalla Giunta
1	D	OB01	B3010303	Turismo				126.102,14	126.102,14	Nuove iniziative in materia di turismo, beni culturali, internazionalizzazione, Industria 4.0
2	D	OB01	B3010303	Iniziative Commerciali			-		-	
1	D	OB01	B3010306	Accordo di Programma con il Comune di Carrara per il Museo del Marmo			10.000,00		10.000,00	Nuovo accordo con il Comune per la gestione del Museo del Marmo. Le risorse comunali € 50.000
1	D	OB01	B3010307	Partnership Istituzionale			-		-	
Promozione della Valorizzazione del Territorio e della Competitività delle Imprese sui Mercati							128.060,00	146.102,14	274.162,14	
Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie							158.060,00	146.102,14	304.162,14	
2	C	OA04	B3020101	Attività di conciliazione ed arbitrato			101.040,27		101.040,27	
Promozione degli Strumenti di Giustizia Alternativa							101.040,27	-	101.040,27	
2	C	NA06	B3020201	Attività di Controllo Farina di Castagne della Lunigiana			1.000,00		1.000,00	
2	C	NA06	B3020202	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani			2.500,00		2.500,00	
2	C	NA06	B3020203	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni			1.000,00		1.000,00	
2	C	NA06	B3020204	IGT Val di Magra			1.300,00		1.300,00	
1	C	NA02	B3020205	Azioni e Int. formativi per la Tutela delle D.O., dei Marchi e dei Brevetti			1.000,00		1.000,00	
2	C	NA02	B3020205	Azioni e Int. formativi per la Tutela delle D.O., dei Marchi e dei Brevetti			-		-	
Tutela delle Denominazione di Origine, Marchi e Brevetti							6.800,00	-	6.800,00	
Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica							107.840,27	-	107.840,27	
PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE							265.900,27	146.102,14	412.002,41	
TOTALE							520.900,27	186.102,14	707.002,41	

IL SEGRETARIO GENERALE
Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

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

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