

Relazione sulla Performance 2014

Camera di Commercio di Massa-Carrara

Presentazione

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2014. Il D.Lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione. La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. Così come espresso nel citato dettato normativo, la Relazione sulla Performance analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità. Allo stesso modo, la Relazione pone l'enfasi sulla esposizione di obiettivi dell'Ente in tema di pari opportunità, ivi compresa la dimensione di genere.

La Camera di Commercio di Massa-Carrara completa il Ciclo di Gestione della Performance 2014 con il presente documento, il quale è volto a render conto agli stakeholder, in un'ottica di trasparenza ed accountability, le risultanze del periodo amministrativo di riferimento. La Relazione sulla Performance è la sintesi di un processo dinamico, condiviso e partecipato. Tale processo ha previsto, infatti, un monitoraggio costante degli obiettivi di performance definiti in sede di pianificazione e la conseguente valutazione dei risultati intermedi e finali ottenuti. Il reporting e la valutazione intermedia e finale sono stati alimentati, inoltre, dal sistema di benchmarking cui la Camera di Commercio partecipa assieme alle altre Camere di Commercio della Regione Toscana e assieme ad alcune Camere di Commercio delle Regioni Emilia Romagna, Lombardia, Umbria e Veneto.

La Relazione sulla Performance 2014, seppur riferendosi ad un percorso sperimentale, mira a favorire la cultura della trasparenza illustrando i risultati di performance perseguiti alla luce delle caratteristiche del contesto interno ed esterno che hanno favorito o meno il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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

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

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

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

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

Il presente documento contiene ovviamente soltanto una sintesi dell'attività svolta nel 2014, gli allegati costituiscono il materiale dimostrativo dei dati riportati.

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

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

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

Indice

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder
 - 1.1 Il contesto esterno
 - 1.2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione
 - 1.3 Il Piano della performance in sintesi
2. L'Albero della Performance
 - 2.1 La Vision e le Aree strategiche
 - 2.2 Gli obiettivi strategici
 - 2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi
 - 2.4 Gli obiettivi individuali
3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità
4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere
5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance
 - 5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione
 - 5.2 I punti di forza e debolezza del processo
6. Allegati Tecnici
 - 6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance
 - 6.2 Check up e piano di miglioramento

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

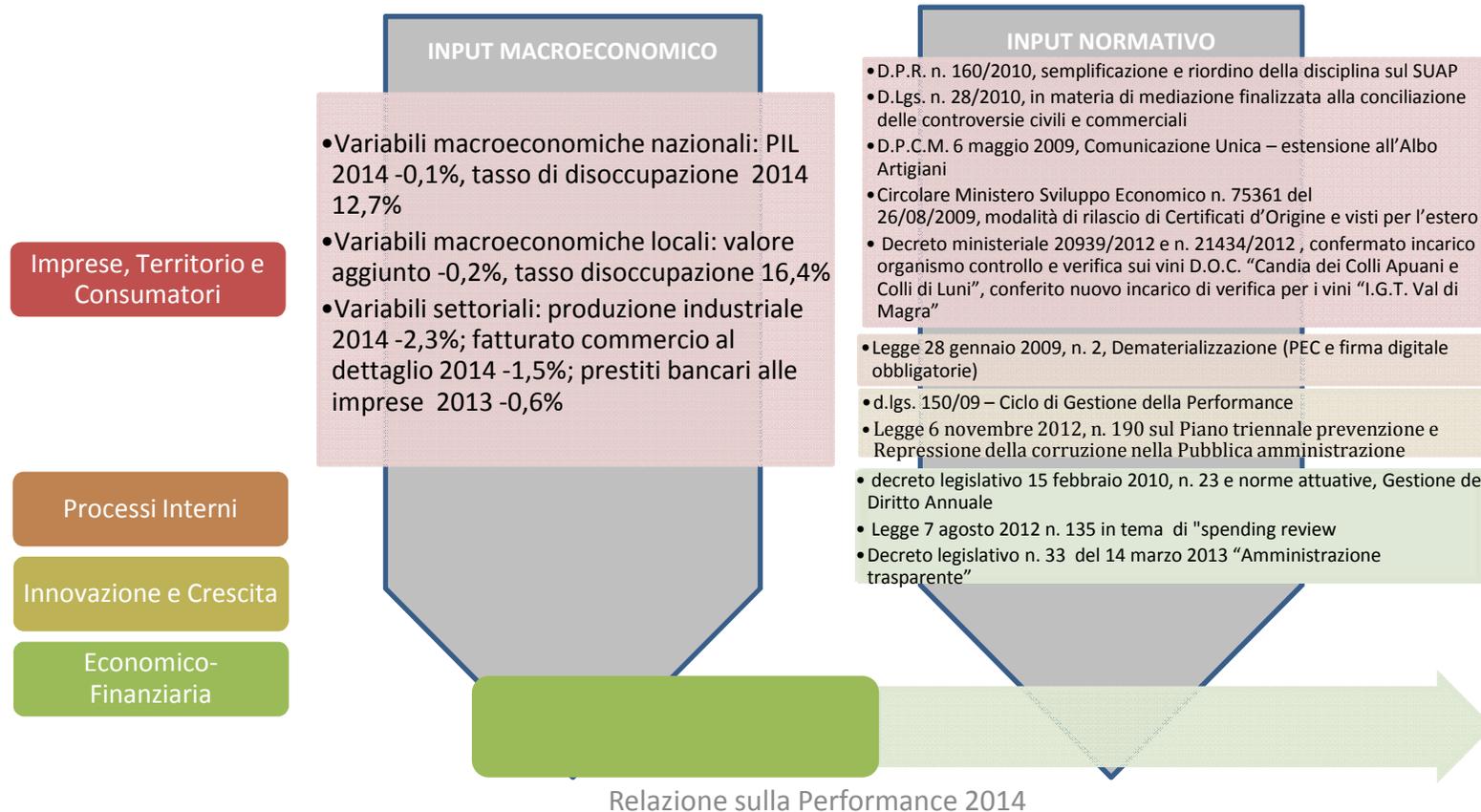
La presente sezione illustra, in maniera sintetica e snella, le informazioni di supporto ad una analisi consapevole dei risultati della performance che verranno rappresentati più nel dettaglio nei paragrafi che seguono. I destinatari di tali informazioni sono prevalentemente gli Stakeholder esterni, ed in particolare imprese e consumatori, in quanto beneficiari finali dell'azione dell'ente sul territorio.

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2014. Essendo la Relazione sulla Performance un documento consuntivo rispetto al Piano della Performance, si rimanda a quest'ultimo per una analisi approfondita e preventiva delle informazioni integrative sinteticamente illustrate di seguito.

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

1. 1 Il contesto esterno

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 economico-sociale di riferimento. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si è sviluppata l'attenta azione amministrativa della Camera di Commercio di Massa-Carrara, ed in base alle quali gli obiettivi strategici previsti si sono potuti concretizzare. A tal fine verrà dato rilievo alle variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso dell'anno 2014, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Massa-Carrara adottato la Metodologia Balanced Scorecard (BSC) come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà rappresentata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC. Ciò al fine di rendere funzionale la lettura delle informazioni presentate in questa sezione alla interpretazione dei risultati di performance esplicitati successivamente secondo le medesime dimensioni (prospettive) di analisi.



1. 1 Il contesto esterno

INPUT MACROECONOMICO

Imprese, Territorio e Consumatori

- Rispetto agli andamenti congiunturali, questi in breve quelli dei principali settori.
- **Industria estrattiva** Si stima un incremento del fatturato del +2%, trainato dalle esportazioni (+21%). Il settore non sembra risentire assolutamente della crisi economica.
- **Industria manifatturiera** Si registra un nuovo rallentamento, dopo una chiusura 2013 che lasciava presagire spiragli positivi. Nei primi sei mesi del 2014, la produzione industriale si è contratta mediamente di circa il -2%, e anche le ultime evidenze di fine anno sembrano non lasciar intravedere decisi cambi di rotta.
- Da segnalare, che rispetto ai settori più importanti, si registra un lieve affaticamento del lapideo lavorato (-3% circa), testimoniato dalle difficoltà della domanda interna che non sembra ripartire.
- La meccanica segna, al momento, una perdita attorno al -6%, mentre tiene il comparto dell'elettronica e nautica e quello dell'alimentare.
- **Edilizia**: il 2014 è stato un anno molto difficile.
- **Commercio**: il 2014 continua sul percorso negativo degli ultimi anni
- **Servizi**: In generale siamo di fronte ad un settore che, vuoi anche per la minor esposizione alla concorrenza internazionale, sembra reggere meglio alla crisi.
- **Artigianato**: È ancora crisi nell'artigianato, i numeri sono impietosi. Le piccole imprese continuano a soffrire in misura superiore a quelle non artigiane.
- Rimane centrale nel contesto economico provinciale la questione lavoro: il tasso di disoccupazione si mantiene su livelli molto elevati, 12,7%
- Altro tema delicato, che non favorisce la ripresa delle aziende, è senza dubbio la restrizione sull'accesso al credito. La Camera, al fine di valutare quali iniziative sostenere a favore del settore credito ha ritenuto opportuno monitorare in maniera più approfondita la tematica demandando all'Istituto di Studi e di Ricerche di implementare un Osservatorio sul credito, teso a migliorare i rapporti tra Banche e territorio, per attivare un periodico confronto costruttivo tra mondo produttivo e sistema finanziario sulle criticità del sistema.
- L'export rappresenta per la nostra provincia un fattore di tenuta con una elevata incidenza sul PIL provinciale
- Il 2014 sarà probabilmente ricordato come uno degli anni peggiori per il turismo apuano, e non solo, perché oltre alla crisi economica, nell'estate si è aggiunto il maltempo, con condizioni meteo eccezionali che hanno spinto molte persone a rinunciare alle vacanze o a disdire i pacchetti precedentemente acquistati, facendo crollare i fatturati delle nostre imprese, con ricadute serie anche sul piano occupazionale.

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa-Carrara

A favore del Commercio l'Ente ha stanziato ed erogato € 20.000 per stimolare tale settore, con iniziative in partenariato che hanno coinvolto in modo particolare i Centri Commerciali Naturali

Con carattere di continuità si sono sviluppati gli interventi a favore delle imprese locali per favorire la loro partecipazione a mostre, eventi, fiere di settore in Italia e all'estero (stanziamento pari ad € 40.000,00 stanziati ed erogati per le fiere nazionali, € 40.000,00 stanziati ed erogati per le fiere all'estero). Entrambe le iniziative, ormai consolidate, riscontrano annualmente notevole soddisfazione da parte degli operatori locali.

Nell'ambito delle iniziative volte a favorire lo sviluppo del sistema economico provinciale, la Camera ha emanato specifici bandi per incentivare il risparmio e l'efficienza energetica (stanziamento € 43.500,00), l'innovazione digitale (stanziamento € 43.500,00), la creazione e formazione di nuova imprenditorialità attraverso percorsi formativi e contributi per l'apertura di nuove attività (stanziamento € 59.200,00).

Amministrazione Trasparente: sono stati pubblicati sul sito istituzionale tutti gli affidamenti e i pagamenti effettuati nel corso dell'anno, avvalendosi del nuovo portale "Pubblicamera".

1. 1 Il contesto esterno

INPUT NORMATIVO

Imprese,
Territorio e
Consumatori

- D.P.R. n. 160/2010, semplificazione e riordino della disciplina sul SUAP
- Direttiva Servizi
- DECRETO 4 agosto 2014, n. 139 e CIRCOLARE 18 settembre 2014 in materia di mediazione
- D.P.C.M. 6 maggio 2009, Comunicazione Unica – estensione all'Albo Artigiani
- Circolare Ministero Sviluppo Economico n. 75361 del 26/08/2009, modalità di rilascio di Certificati d'Origine e visti per l'estero

Processi Interni

- Legge 28 gennaio 2009, n. 2, Dematerializzazione (PEC e firma digitale obbligatorie)
- L. 135/2010 – Dlgs, 187/2010 Tracciabilità pagamenti

Innovazione e
Crescita

- d.lgs. 150/09 – Ciclo di Gestione della Performance
- Legge 6 novembre 2012, n. 190 sul Piano triennale prevenzione e Repressione della corruzione nella Pubblica amministrazione

Economico-
Finanziaria

- decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 e norme attuative,
- Gestione del Diritto Annuale
- Legge 7 agosto 2012 n. 135 in tema di "spending review"
- Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n. 33 Amministrazione Trasparente

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa-Carrara

Mediazione: a partire dal 24 settembre 2014 è entrato in vigore il DECRETO n. 139/2014 – si sottolineano le novità più rilevanti apportate che riguardano più da vicino l'organismo camerale: obblighi degli iscritti (l'organismo iscritto è obbligato a comunicare al Ministero della giustizia, alla fine di ogni trimestre, non oltre l'ultimo giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre stesso, i dati statistici relativi alla attività di mediazione svolta); sospensione e cancellazione dal registro (il responsabile dispone la sospensione per un periodo di dodici mesi dell'organismo che non ha comunicato i dati; ne dispone la cancellazione dal registro se l'organismo non provvede ad inviare i dati, inclusi quelli storici dei dodici mesi precedenti, entro i tre mesi successivi); monitoraggio (non più annuale ma semestrale); criteri di determinazione dell'indennità (le spese di avvio per le controversie di valore superiore ad € 250.000,00 euro sono state portate ad € 80,00 prevedendo altresì che le spese di avvio siano dovute anche in caso di mancato accordo); mediatori (è stato inserito l'art. 14 bis "Incompatibilità e conflitti di interesse").

PEC : proseguita l'attività di potenziamento dell'uso delle forme di comunicazione digitale con l'esterno e della conseguente riduzione della documentazione cartacea inviata

Ciclo di gestione della performance: Implementazione a regime, livello di performance complessivo più alto del target atteso 2014, responsabilizzazione intera struttura, livello di check-up (compliance ciclo della performance) 2,75 su un punteggio massimo di 3

Spending review: l'Ente Camerale ha realizzato gli interventi previsti dagli atti di pianificazione nonostante i tagli imposti dalla normativa. Invio di circa 3000 comunicazioni alle imprese inadempienti rispetto al versamento del diritto annuale 2014 per dare loro possibilità di pagare con l'istituto del ravvedimento operoso e pertanto una sanzione del 6% anziché del 30%

Amministrazione Trasparente: sono stati pubblicati sul sito Internet tutti gli affidamenti e i pagamenti effettuati nel corso dell'anno

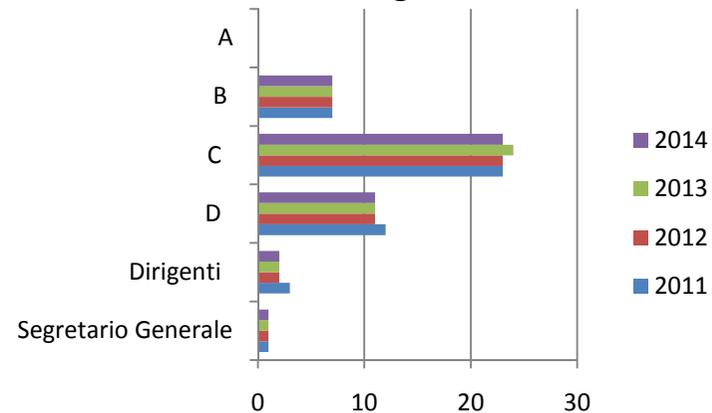
1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2014, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Massa-Carrara. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate, seguendo una articolazione rispetto alla natura della dimensione di analisi, assume rilievo al fine dell'interpretazione dei risultati di performance, organizzativa ed individuale, raggiunti al termine del periodo amministrativo.

LE RISORSE UMANE

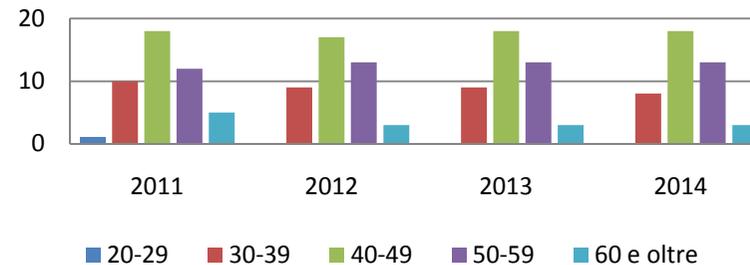
Composizione del Personale in Ruolo (31.12.2014)				
Per Categoria	2011	2012	2013	2014
Segretario Generale	1	1	1	1
Dirigenti	3	2	2	2
D	12	11	11	11
C	23	23	24	23
B	7	7	7	7
A	0	0	0	0
Totale	46	44	45	44

Composizione del personale in ruolo per categoria



Composizione del Personale a tempo indeterminato				
Per Classi d'età	2011	2012	2013	2014
20-29	1	0	0	0
30-39	10	9	9	8
40-49	18	17	18	18
50-59	12	13	13	13
60 e oltre	5	3	3	3
Totale	46	42	43	42

Composizione del personale a tempo indeterminato



1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

Nel corso del 2014 sono proseguite le iniziative dell'Ente Camerale mirate a favorire il benessere organizzativo e a potenziare la motivazione delle risorse umane impiegate.

Un ruolo fondamentale, in questo senso, è rivestito dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni: l'attenzione del Comitato si è focalizzata sulle criticità emerse e sull'adozione delle possibili soluzioni mirate al miglioramento delle condizioni lavorative.

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

Cdr Cdc	Prodotto	Desc Prodotto	BUDGET	Approvazioni	Accantonamenti	B 7 a
NA03	A0102008	Attività di controllo "Farina di castagne della Lunigiana"	4.000,00	717,19	-	717,19
NA03	A0102009	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	1.000,00	560,00	-	560,00
NA03	A0102009	Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	5.000,00	1.469,87	-	1.469,87
NA03	A0102010	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	1.000,00	-	-	-
NA03	A0102010	Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	4.000,00	287,12	-	287,12
LA05	A0102011	Protocolli d'intesa costa toscana	-	-	-	-
LA05	A0102012	Bandi per iniziative per la promozione del turismo per imprese e ass. culturali	50.000,00	13.584,89	11.055,11	24.640,00
LA05	A0102015	Centro Comune Fosdinovo	40.000,00	-	-	-
LA05	A0102018	Protocollo IAT	15.000,00	15.000,00	-	15.000,00
NA03	A0102019	IGT Val di Magra	2.000,00	600,37	-	600,37
NA03	A0102020	Azioni per la valorizzazione settore agricolo	10.000,00	3.660,00	-	3.660,00
LA05	A0102021	Expo 2015	-	-	-	-
LA05	A0102022	Compartecipazione con Comune di Carrara per Allestimento Artistico di Via Verdi	19.520,00	19.520,00	-	19.520,00
LA05	A0102023	Compartecipazione con Comune di Massa per le Iniziative Estive	10.000,00	10.000,00	-	10.000,00
LA05	A0102024	Compartecipazione con la Provincia di Massa-Carrara per Lunatica	5.000,00	5.000,00	-	5.000,00
LA05	A0103003	Istruttoria delle domande sui bandi, partecip. a fiere e rassegne locali (2010)	40.000,00	40.000,00	-	40.000,00
LA05	A0103007	Realizzazione di iniziative per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile	10.000,00	-	-	-
LA05	A0104008	Centri commerciali naturali	20.000,00	-	-	-
LA05	A0105002	Azioni per la valorizzazione del settore marmo	63.800,00	63.800,00	-	63.800,00
OB01	A0105008	Accordo di programma con il Comune di Carrara	21.929,19	13.908,95	-	13.908,95
LA05	A0106003	Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	16.000,00	-	-	-
LA05	A0107003	Istruttoria delle domande sui bandi per la partecipazione a fiere all'estero	40.000,00	40.000,00	-	40.000,00
LA05	A0108006	Acquisto pubblicazioni: volumi sull'economia locale	-	-	-	-
			378.249,19	228.108,39	11.055,11	239.163,50
NA03	A0202001	Studi ISR - Rapporto economia, osservatorio bilanci, ecc...)	60.000,00	46.301,20	3.107,43	49.408,63
			60.000,00	46.301,20	3.107,43	49.408,63
NA03	A0301005	Progetti Fondo perequazione	-	-	-	-
OB01	A0301005	Progetti Fondo perequazione	216.952,00	200.177,21	-	200.177,21
OB01	A0301005	Progetti Fondo perequazione	-	-	-	-
LA05	A0302002	Iniziative per rafforzare la CCIAA all'interno del sistema - VETRINA TOSCANA	40.000,00	40.000,00	-	40.000,00
MA06	A0302003	Controllo di gestione: benchmarking	10.000,00	8.993,55	-	8.993,55
MA06	A0303001	Partecipazioni Camera: ISR, MS promos, strada del vino	186.000,00	180.000,00	-	180.000,00
MA06	A0303002	Biblioteca camerale: acquisto volumi per arricchire il patrimonio bibliotecario	40.000,00	39.999,99	-	39.999,99
MA06	A0303003	Sede operativa Università Mercatorum	24.000,00	23.163,84	-	23.163,84
OB01	A0304005	Istruttoria delle domande per il credito	6.730,00	6.730,00	-	6.730,00
OB01	A0304006	Interventi a sostegno dell'occupazione	54.000,00	-	-	-
			577.682,00	499.064,59	-	499.064,59

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

OA02	A0401002	Missioni,incoming, eventi	-	-	-	-
OA02	A0401002	Missioni,incoming, eventi	199.528,00	161.896,11	1.100,00	162.996,11
OA02	A0401003	Attività dello sportello Sprint/CINEMA	-	-	-	-
			199.528,00	161.896,11	1.100,00	162.996,11
OA04	A0501003	Settimana nazionale Servizi di conciliazione - iniziativa di sistema	10.000,00	5.368,00	-	5.368,00
OA04	A0501004	Attività di conciliazione ed arbitrato	-	-	-	-
OA04	A0501004	Attività di conciliazione ed arbitrato	11.000,00	6.604,13	758,47	7.362,60
OA04	A0501005	Corsi formativi	5.000,00	-	-	-
OA04	A0501006	Sportello itinerante	9.000,00	5.753,50	-	5.753,50
			35.000,00	17.725,63	758,47	18.484,10
NA03	A0601002	2-Pro 07-03 e Pro 07-04 - Corsi REC, Agenti di commercio, operatori immobiliari	20.000,00	11.364,18	-	11.364,18
NA03	A0602003	Erogazione ALTA FORMAZIONE	11.630,00	9.111,86	131,51	9.243,37
NA03	A0602003	Erogazione ALTA FORMAZIONE	10.370,00	10.370,00	-	10.370,00
LA05	A0603003	Istruttoria domande: formazione specialistica settoriale	50.000,00	-	20.000,00	20.000,00
OA02	A0603006	Alternanza scuola lavoro	31.484,07	31.186,11	-	31.186,11
			123.484,07	62.032,15	20.131,51	82.163,66
LA04	A0710002	Azioni di comunicazione	20.000,00	6.250,00	-	6.250,00
OB01	A0710002	Azioni di comunicazione	1.464,00	1.464,00	-	1.464,00
LA04	A0710005	Rivisitazione del Sito e newsletter	10.000,00	4.880,00	-	4.880,00
OA05	A0710009	Azioni di comunicazione per rinnovo organi camerali	-	-	-	-
			31.464,00	12.594,00	-	12.594,00
			1.405.407,26	1.027.722,07	36.152,52	1.063.874,59

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

LE STRUTTURE TERRITORIALI

Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti, la Camera di Massa-Carrara ha operato come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con il sistema territoriale e delle imprese e per costruire nel tempo rapporti che si fondano sulla trasparenza. A tal fine si è impegnata per garantire una presenza nelle sedi dove si discutono le politiche economiche territoriali e dove si progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema locale, mettendo a disposizione dei progetti di sviluppo del territorio risorse finanziarie. Le linee di azione locale non possono essere disgiunte da un'opera di intervento largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della camera di commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA di Massa-Carrara, attiva rapporti e relazioni una pluralità di soggetti come di seguito rappresentato e si articola fisicamente su territorio per fornire al meglio i propri servizi all'utenza. Anche nel 2014 è proseguita l'azione sinergica con le autonomie locali e le Associazioni di categoria, coinvolte nelle iniziative camerale, e non sono mancate le occasioni per discutere temi di interesse comune che riguardano il mondo delle imprese.

La Camera, considerate le dimensioni territoriali che le sono proprie, opera prevalentemente attraverso la propria sede in Carrara, dal 1 dicembre 2014 l'Ufficio Metrico, nell'ottica del contenimento delle spese, è stato trasferito presso la sede centrale di Carrara.

L'Ufficio distaccato di Aulla è rimasto chiuso a lungo nel corso del 2014, ma in considerazione della forte richiesta di operatori e professionisti della Lunigiana, la Camera ha preso contatti con il Gal Lunigiana per la riapertura di uno sportello in convenzione per imprese e professionisti nei primi mesi del 2015.

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

LE STRUTTURE TERRITORIALI

L'Azienda Speciale I.S.R.

Le attività realizzate nel 2014:

- Rapporto Economia della Provincia di Massa-Carrara anno 2014;
- Monitoraggio periodico della congiuntura economica;
- Osservatorio sui bilanci delle società di capitale;
- Osservatorio turistico di destinazione;
- Indicatori statistici;
- Rapporto Economia Intermedio;
- Stima dell'impatto economico delle manifestazioni estive Marble Weeks e Convivere;
- Studenti e mondo del lavoro;
- La lavorazione artistica della pietra in provincia di Massa-Carrara. - Un patrimonio di identità da valorizzare e rilanciare;
- Industria Lapidaria - Comprensorio apuo-versiliese.
- Industria Lapidaria comprensorio apuo-versiliese - Indagine diretta presso gli operatori del settore.
- Le reti di impresa in provincia di Massa-Carrara - Peculiarità dinamiche economiche orientamenti degli imprenditori verso forme di aggregazione.
- L'Ambiente - Analisi di alcuni indicatori in provincia di Massa-Carrara.
- Mobilità nella provincia di Massa-Carrara (report)

Inoltre, tramite il servizio CATI, sono state effettuate le seguenti attività:

- Green Economy in provincia di Massa-Carrara;
- Congiuntura I e II e III trimestre 2014;
- Indagine sull'artigianato e micro imprese;
- Indagine edilizia;
- Indagine artigianato - I semestre 2014;
- Indagine High Tech Toscana;
- Indagine multiscopo PMI;
- Indagine IPAK IMA;
- Indagine marketing;
- Indagine Industria Lapidaria - comprensorio Apuo-versiliese- Indagine diretta presso gli operatori del settore.
- Indagine Reti di impresa;
- Indagine la lavorazione artistica della pietra in provincia di Massa-Carrara. - Un patrimonio di identità da valorizzare e rilanciare;
- Focus di approfondimento per le imprese del settore High Tech della provincia di Livorno.

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

I PARTNER TERRITORIALI

Iniziativa	Periodo	Partner
Partecipazione TIRRENO CT	Febbraio 2014	Associazioni e Consorzi di settore
Partecipazione TUTTOCASA	Aprile Maggio 2014	Associazioni e Consorzi di settore
GUESTING ARCHITECTURE 2014: incoming delegazione architetti in occasione di Carrara Marmotec 2014	Maggio 2014	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore
Partecipazione CARRARA MARMOTEC 2014	Maggio 2014	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore
Incoming Blogger	Luglio 2014	Toscana Promozione, Operatori ed Associazioni di settore
Incoming Tour Operator	Ottobre 2014	Toscana Promozione, Operatori ed Associazioni di settore
Incoming operatori meccanica	Dicembre 2014	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore
Accordo di programma per il Museo del Marmo	2014	Comune di Carrara
Progetto Vetrina Toscana	2014	Regione Toscana, Unioncamere Toscana

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo annualità 2011/2012

PROGETTI CCIAA MASSA-CARRARA 2011-2012	costi riconosciuti	costi rendicontati	finanziamento accordato
PROMOZIONE DELLE ECCELLENZE PRODUTTIVE DEI TERRITORI E DELLA DIETA MEDITERRANEA	€ 90.000,00	€ 96.699,49	€ 63.000,00
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 63.000,00	€ 52.028,80	€ 36.420,16
NUOVE IMPRESE ESPORTATRICI	€ 102.000,00	€ 103.240,66	€ 71.400,00
PROGETTI UNIONCAMERE TOSCANA 2011-2012	costi riconosciuti	costi rendicontati	finanziamento accordato
SERVIZI INTEGRATI IN FAVORE DELLE IMPRESE DELLA FILIERA DEL TURISMO	€ 60.231,80	€ 73.500,52	€ 24.092,72
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 47.083,47	€ 40.640,79	€ 16.256,32
NUOVE IMPRESE ESPORTATRICI	€ 68.600,00	€ 64.701,39	€ 25.880,56

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo

PROGETTI UNIONCAMERE-MISE, CON IL COORDINAMENTO DI UNIONCAMERE TOSCANA	costi riconosciuti	costi rendicontati	finanziamento accordato
SERVIZI INTEGRATI IT BANDA LARGA RISPARMIO ENERGETICO E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	€ 79.821,25	€ 17.178,21	€ 8.590,00
SERVIZI INTEGRATI PER LA NUOVA IMPRENDITORIALITA' E IL SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE	€ 126.721,72	€ 390.652,50	€ 273.767,93
INIZIATIVE DI SISTEMA 2013	costi riconosciuti	costi rendicontati	finanziamento accordato
SVILUPPO FUNZIONI ED ATTUAZIONE ACCORDI DI COOPERAZIONE IN MATERIA DI ALTERNANZA, COMPETENZE ED ORIENTAMENTO	-	€ 37.284,07	€ 12.500,00

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo annualità 2013 E Accordo di Programma 2012 Unioncamere-MISE

Progetti Unioncamere Toscana 2013	costi riconosciuti	costi rendicontati	finanziamento accordato
DIETA MEDITERRANEA ED EXPO 2015	€ 54.209,83	€ 63.132,00	€ 21.683,93
SPORTELLI TURISMO: SVILUPPO DEL MARCHIO OSPITALITA' ITALIANA E VALORIZZAZIONE DEL SISTEMA DEI BENI CULTURALI DEI TERRITORI	€ 65.452,42	€ 90.407,82	€ 26.180,97

Progetti Accordo di Programma 2012 Unioncamere MISE	costi riconosciuti	costi rendicontati	finanziamento accordato
SERVIZI AVANZATI IT BANDA LARGA, RISPARMIO ENERGETICO E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	€ 91.710,27	€ 88.569,56	€ 53.141,74
SERVIZI INTEGRATI PER LA NUOVA IMPRENDITORIALITA'	€ 83.300,00	€ 82.464,44	€ 49.478,66
RETI D'IMPRESA	€ 40.000,00	€ 9.997,90	€ 5.998,74

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: l'amministrazione

IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Massa-Carrara nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Massa-Carrara mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in



1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: gli output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_1 Anagrafico- Certificativo	N° pratiche evase (REA + Atti (=pratiche RI)) [Fonte del dato Priamo Monitoraggio]	17.048	19.932	12.249	12.754	16.058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici	5.256	7.826	10.313	10.051	12.523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	1.664	1.894	1.277	2.042	1.921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	361	474	616	472	267
	Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno "n"	13.732	13.840	10.838	14.154	nd
Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno (inclusi rinnovi, trascrizioni, annotazioni varie, seguiti) Fonte Simba, Infoweb	128	116	129	132	74
	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno "n"	33	43	49	49	nd
	N° di contratti tipo, formulari standard e sistemi di autoregolamentazione del mercato approvati dalle associazioni di categoria interessate (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0	0	0
	N.ro di contratti esaminati (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0	0	0

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: gli output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	N.ro di ispezioni effettuate nell'anno (metrico e settore dei metalli preziosi). Per ispezione si intende ogni singola visita dell'utente controllato sia in sede che fuori.	650	744	958	828	717
	N.ro strumenti verificati dal personale interno al sistema camerale (escludendo le verifiche delegate all'esterno) nel corso dell'anno	996	1265	1.545	1.800	1.378

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N' conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	734	633	560	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	20	19	16	14	8
P_5 Monitoraggio dell'Economia e dei Mercato	N' pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"	0	0	0	9	0
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	N' di attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop,...) rivolte all'esterno organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno. L'attività di formazione da considerare nel calcolo è rappresentata da: corsi di formazione, seminari, workshop, , esclusi i convegni con valenza informativa.	19	19	24	19	18
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	N.ro di imprese beneficiarie dei contributi per il sostegno del credito anno	0	0	110	9	164
	N' di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione. Sono escluse dal calcolo le az. che beneficiano di un contributo indiretto (escluso abbattimento costi). Ai fini del calcolo del "N' di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione" ogni impresa vale 1 indipendentemente dal numero di contributi di cui ha beneficiato	19	25	11	0	6
	N.ro iniziative all'estero promosse dalla Camera di commercio = fiere + mostre + missioni commerciali all'estero (UE - Extra)	0	0	0	1	1
	N' di aziende partecipanti a fiere, mostre, missioni commerciali all'estero (UE - Extra) promosse dalle aziende speciali	0	0	0	0	0
	Costo per gli interventi economici (C/Economico Ente voce B 8) - contributo destinato alle aziende speciali nell'anno (compresi contributi in esercizio) per attività di promozione e regolazione del mercato (all'interno del C/Economico Ente voce B 8) + costi per iniziative di promozione e regolazione del mercato sostenuti dall'Azienda Speciale (C/Economico Azienda Speciale voce C) nell'anno	nd	1.834.374,48	1.736.764,00	1.208.041,11	1.547.544,79

1. 2 La CCIAA di Massa-Carrara: gli output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS				
		Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	14	12	12	11	nd
	N° accessi al sito internet	53053	70264	73882	17064	nd
S_3 Affari Generali	N° Pec in ingresso	2676	1848	138	6	nd
	N° Pec in uscita	2052	1392	138	6	nd
S_7 Gestione Risorse Umane	<p>Σ delle ore di formazione e/o aggiornamento sia interne che esterne e sia gratuite che a pagamento alle quali i dipendenti assunti a tempo indeterminato hanno partecipato (compresi i dirigenti ed il segretario generale). Per attività di formazione e aggiornamento si intende ogni attività atta a incrementare o perfezionare le conoscenze utili alla propria attività lavorativa.</p>	nd	235	496	1.877	776

1. 2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

GLI UTENTI

La CCIAA di Massa-Carrara offre agli utenti la possibilità di sviluppare il territorio in cui risiedono ed il tessuto economico in cui operano ed offrono servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

La CCIAA di Massa-Carrara, svolge, in modo diretto o avvalendosi di soggetti terzi, quali in primis l'Azienda Speciale ISR, le seguenti attività nei confronti dei propri Stakeholder.

Tipologia di Utente	n. utenti	Servizi resi						
		Anagrafico - Certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese	22.595	V	V	V	V	V	V	V
Associazioni di categoria	16	V	V		V	V	V	V
Consumatore/Cittadini	200.470	V	V	V	V	V	V	

Il piano della performance in sintesi

La CCIAA di Massa Carrara per l'annualità 2013 ha proseguito con l'implementazione a regime del Ciclo di gestione della Performance.

I risultati di performance raggiunti sono stati misurati e valutati seguendo il medesimo approccio culturale e metodologico che ha supportato la stesura degli obiettivi strategici, garantendo trasparenza e intelligibilità nel rapporto con gli interlocutori dell'Ente.

La Camera di Commercio di Massa Carrara, mediante l'impiego della metodologia Balanced Scorecard procede a strutturare la rappresentazione della performance organizzativa ed individuale secondo le prospettive di analisi di seguito 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.

Allo stesso tempo attraverso la metodologia della BSC è stato sviluppato un sistema di reporting, così come verrà evidenziato con la Mappa strategica e nell'albero della performance, che in modo grafico permette di evidenziare con dei colori il livello di realizzazione dell'obiettivo rispetto al target prefissato :

0- 79%

= non raggiungimento dell'obiettivo;

80- 89%

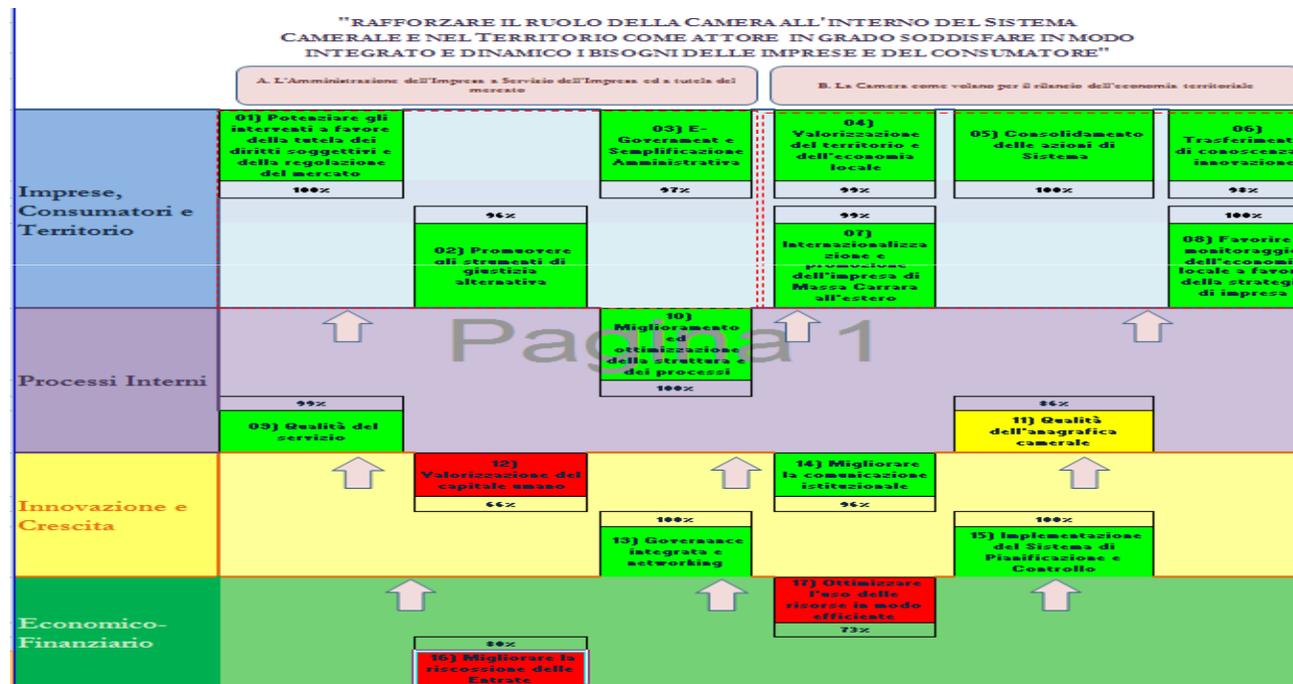
= parziale raggiungimento dell'obiettivo;

90- 100%

= raggiungimento dell'obiettivo.

Il piano della performance in sintesi – i risultati raggiunti

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa-Carrara, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2014, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto e frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato.

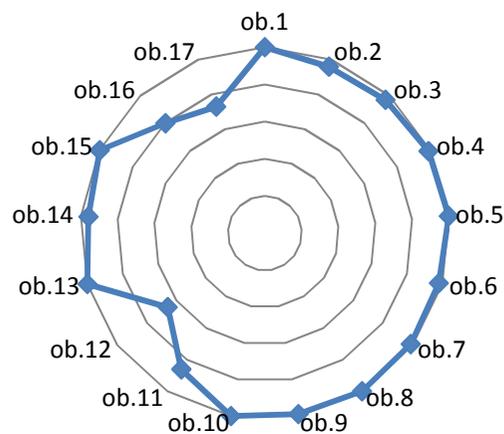


Il piano della performance in sintesi – i risultati raggiunti

Obiettivi Strategici (CCIAA)	N°	%
Con target raggiunto (90%-100%)	13	76%
Con target parzialmente raggiunto (80%-89%)	2	12%
Con target non raggiunto (0 – 79%)	2	12%
Totale	17	100%

Tab da rivedere a relazione finita

Performance conseguita



1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – le criticità e le opportunità

	criticità	opportunità	Azioni correttive
Imprese, consumatori e territorio	Valutazione dell'impatto degli interventi promozionali di internazionalizzazione a distanza di sei mesi dalla realizzazione dell'evento	Si deve far tesoro di questa criticità che non consente alle imprese di cogliere l'importanza della valutazione dell'impatto delle politiche di intervento sul territorio per le pubbliche amministrazioni al fine di poter proseguire con le iniziative intraprese se positive	Svolgere attività informativa alle imprese beneficiarie di contributi da parte dell'ente camerale sia diretti che indiretti
Economico - finanziario	Migliorare la riscossione delle entrate	La criticità, che ha permesso di prendere atto della grave crisi economica provinciale e della difficoltà delle imprese anche a pagare le fatture per servizi resi dalla Camera di Commercio e conseguentemente dell'opportunità di rivedere il processo in argomento	Intervenire sulla regolamentazione dei servizi "commerciali" prevedendo l'erogazione del servizio solo successivamente all'avvenuto pagamento di quanto dovuto

1. 3 Il Piano della Performance in sintesi – l’Audit dei processi

La CCIAA di Massa-Carrara, nell’ambito del progetto di Benchmarking, ha effettuato un’attenta analisi dei principali processi oggetto delle propria attività. In ottica di rendicontazione, la presente sezione sarà completata allorquando verrà ultimata l’elaborazione dei dati attualmente in corso, riportando alcuni risultati dell’analisi dei processi riferita al periodo amministrativo 2014.

2. 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:

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

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

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

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

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

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

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

2.1 La Vision e le linee di indirizzo

La CCIAA di Massa Carrara nello sviluppo delle proprie linee di mandato, sulla base dei risultati emersi dall'analisi del contesto, ha definito il proprio disegno strategico. Di seguito le 7 Linee di Indirizzo così come espresse in sede di Programma Pluriennale e recepite, confermate e rinnovate in sede di RPP come declinazione annuale degli indirizzi pluriennali.

1 - VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

2 - PRODUZIONE DI CONOSCENZA

3 - AZIONI DI SISTEMA

4 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

5 - REGOLAZIONE DEL MERCATO

6 - LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'

7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

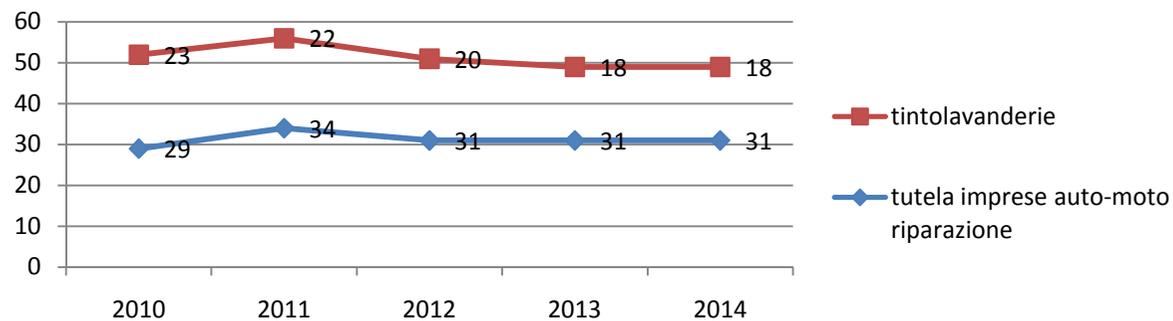
2.2 Gli obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio				Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
01) Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato				100%			100%	
1	1	/	1	n. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno x/n. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno x-1	33%	1,00	1	100%
2	2	/	2	n. tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno x/n. tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno x-1	33%	1,00	1	100%
3	3	/	4	n. di irregolarità riscontrate/n. verifiche metriche (metrico e metalli preziosi)	33%	2%	5%	100%

Obiettivo strategico 01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato

Con riferimento agli interventi a tutela della regolazione del mercato è possibile riscontrare il conseguimento degli obiettivi prefissati, con il mantenimento del numero di imprese iscritte ai marchi di garanzia (tintolavanderie e auto-moto riparazione).

Gli investimenti dell'ente a favore della diffusione della cultura della regolarità e della legalità hanno determinato che solo nel 2% dei casi si sono rilevate irregolarità rispetto alle verifiche fatte.



2.2 Gli obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio						Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
A2	02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa					100%			96%
A2	1	5	/	6	n. conciliazioni avviate * 1000 (dato stock)/n. imprese attive	50%	36,73	40	92%
A2	2	7	/	8	n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	50%	99%	70%	100%
A3	03) E-Government e Semplificazione Amministrativa					50%			97%
A3	1	9			% pratiche evase entro 2 giorni (escluse PEC) [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 59,94%, CCIAA MS 2012: 78,5%]	50%	82%	80%	100%
A3	2	128			Percentuale di pratiche sospese (Pratiche con almeno una gestione correzione) (escluse PEC) [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 36%, CCIAA MS 2012: 42%]	50%	37%	40%	94%

Obiettivo strategico 02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa

Le azioni volte alla promozione degli strumenti di giustizia alternativa consentono di registrare un buon livello di realizzazione degli obiettivi. Il valore ottenuto è leggermente inferiore a quello atteso; merita rilevare che è nettamente superiore al dato 2013 (31,8). E' proseguita l'azione di consolidamento e promozione dei servizi di conciliazione e arbitrato tramite attività di formazione ed informazione: sono stati realizzati 3 seminari ed un corso di aggiornamento per i mediatori.

Le pratiche di conciliazione avviate hanno registrato un notevole aumento in termini numerici rispetto al 2013; si rileva altresì il miglioramento registrato già nel 2013 in termini qualitativi per la maggiore complessità delle problematiche affrontate e il maggior valore delle controversie.

Molto positivo il livello di soddisfazione da parte dell'utenza in termini di qualità percepita del servizio (99% buono-ottimo).

Obiettivo strategico 03. E-government e semplificazione amministrativa

E' proseguita nel 2014 l'azione di incentivazione diretta a migliorare il grado di interazione dell'ufficio Registro Imprese con l'utenza (ordini professionali, associazioni di categoria ecc.) In proposito, infatti, sono stati organizzati incontri formativi finalizzati all'apprendimento degli strumenti informatici per fruire dei servizi camerali attraverso la rete internet.

2.2 Gli obiettivi strategici

				Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale					100%			99%
2	13	/	14	n. imprese-associazioni-enti che ottengono contributo pari a 3.000 (bandi valorizzazione del territorio)/n. imprese-associazioni-enti beneficiari di contributi (bandi valorizzazione del territorio)	33%	89%	10%	100%
5	17	/	18	n. imprese che partecipano all'iniziativa della CCIAA nell'ambito del Marmotec/n. imprese marino del territorio che partecipano a Marmotec	33%	49%	50%	98%
6	438			Predisposizione progetto di integrazione tra Camere per fronteggiare il taglio delle risorse dal D.A. da portare in Consiglio entro il 31.12.2014	33%	30/10/2014	31/12/2014	100%

Obiettivo strategico 04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale

Con riferimento alle politiche attuate per garantire la valorizzazione del territorio e dell'economia locale è possibile rilevare importanti risultati.

L'importo delle risorse stanziato è in linea con l'anno precedente, con un livello di contribuzione pari a 3.000€ per circa l'89% dei soggetti beneficiari .

2.2 Gli obiettivi strategici

					Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
A5	05) Consolidamento delle azioni di Sistema					100%			100%
A5	1	20	/	21	Contributi fondo di perequazione rendicontati 2014/Contributi fondo di perequazione assegnati 2014	50%	92%	90%	100%
A5	2	22			n. contatti sportello efficienza energetica e ambiente	50%	79	70	100%

Obiettivo strategico 05. Consolidamento delle azioni di sistema

Si evidenziano due interventi particolarmente significativi rivolti alle imprese del territorio: il primo ha favorito la crescita di nuova imprenditorialità tramite percorsi formativi qualificati e mirati accompagnati anche da agevolazioni finanziarie; il secondo ha consentito il sostegno alle imprese per interventi in campo energetico e tecnologico.

Nel 2014 l'attività sulla linea delle azioni di sistema ha riguardato l'avvio, la realizzazione ed il monitoraggio di 5 progetti ammessi al finanziamento del Fondo Perequativo 2013.

2.2 Gli obiettivi strategici

					Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
A6	06) Trasferimento di conoscenza e innovazione					100%			98%
A6	1	23	/	24	n. studenti partecipanti alle attività di alternanza scuola-lavoro/n. totale studenti coinvolti	20%	100%	80%	100%
A6	2	25			n. contatti allo Sportello Nuove Imprese	20%	128	70	100%
A6	3	26	/	26	Numero partecipanti alla attività formativa anno x/Numero partecipanti alla attività formativa anno x-1	20%	1,02	1,1	92%
A6	4	27			n. argomenti mai trattati nell'attività di alta formazione	20%	4	3	100%
A6	5	28	/	28	n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x/n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x-1	20%	1,76	1	100%

Obiettivo strategico 06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione

Gli obiettivi risultano pienamente conseguiti.

Il numero di partecipanti all'attività formativa è risultato superiore alle aspettative a conferma anche del livello qualitativo delle proposte seminariali e della loro attualità per le imprese.

Riguardo all'alternanza scuola-lavoro, si confermano i numeri di rilievo: 12 istituti scolastici coinvolti, circa 500 allievi partecipanti, circa 250 organizzazioni (aziende, soggetti privati, enti pubblici) che hanno accolto i ragazzi presso le proprie strutture.

2.2 Gli obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio					Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
A7	07) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero				100%			99%
A7	1	29		n. operatori partecipanti alle attività promozione estero	25%	97	60	100%
A7	2	30		n. medio partecipanti seminari per internazionalizzazione	25%	36	20	100%
A7	3	31	/	32 n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCLIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	25%	67%	70%	95%
A7	4	33		Quota di partecipazione media per partecipante	25%	192	200	100%

Obiettivo strategico 07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa-Carrara all'estero

Con riferimento alle iniziative finalizzate alla internazionalizzazione delle imprese è possibile riscontrare l'apprezzamento delle iniziative camerali come impatto della ripartecipazione alle stesse (70% circa).

La partecipazione degli operatori si mantiene su livelli buoni anche a fronte dell'aumento delle quote individuali di partecipazione (da € 150,00 a € 200,00).

Sempre positivo il numero medio di partecipanti ai seminari (36).

2.2 Gli obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio					Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
AS	05) Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore della strategia di impresa				100%			100%
AS	9	34			100%	Buono	Buono	100%
AS	10	35	/	36	0%	29%	10%	100%
AS	11	37	/	37	0%	1,12	1	100%

Obiettivo strategico 08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa

Il grado di soddisfazione dell'utenza verso il lavoro di ISR ha raggiunto un buon livello nel 2014, superando in alcuni casi anche le attese.

Oltre le attese anche l'utilizzo del servizio CATI per la rilevazione di nuovi settori, a dimostrazione del fatto che cresce la percezione da parte dei nostri committenti verso un servizio molto professionalizzato capace anche di svolgere approfondimenti adeguati su nuovi filoni economici.

2.2 Gli obiettivi strategici

Processi Interni					Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
B1	09) Qualità del servizio				100%			99%
B1	1	38		n. requisiti di non conformità (alta formazione)	25%	0	0	100%
B1	2	39	/	40 n. di utenti che ritengono che quanto appreso a seguito dell'evento formativo abbia avuto "abbastanza" riflesso in termini di soddisfazione della clientela/n. di utenti che hanno risposto al questionario	25%	100%	50%	100%
B1	3	41		n. reclami rilevati	25%	0	3	100%
B1	4	42	/	43 n. fatture pagate entro 29 gg dalla data di protocollazione/n. fatture protocollate per debiti afferenti all'attività dell'Area (esclusi i rapporti contrattuali già in essere che prevedono eventualmente termini massimi)	25%	82%	85%	96%

Obiettivo strategico 09. Qualità del servizio

L'impatto positivo delle azioni camerali anche nel 2014 ha trovato piena conferma: per tutti, vale il dato relativo all'assenza di reclami. Significativo anche il dato relativo alla customer satisfaction per le iniziative formative organizzate.

Leggermente sotto il target atteso, ma comunque positivo, il risultato inerente al pagamento delle fatture.

Nel corso del 2014 la Camera è riuscita a raggiungere l'ottimo livello di 19,90 giorni medi di pagamento delle fatture passive.

2.2 Gli obiettivi strategici

Processi Interni					Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
B2	10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi				100%			100%
B2	1	451	/	452	costi di funzionamento del personale anno 2013/costi di funzionamento del personale anno 2014	100%	2	100%
B3	11) Qualità dell'anagrafica camerale				100%			86%
B3	1	47	/	48	Importo totale riscossioni spontanee Diritto Annuale dell'anno/Dovuto per Diritto Annuale dell'anno	100%	64%	75%

Obiettivo strategico 10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi

In un'ottica di razionalizzazione ed ottimizzazione della gestione di alcune attività camerali, anche nel 2014 sono state esaminate diverse proposte, tutte finalizzate al miglioramento della programmazione e pianificazione degli acquisti: la concretizzazione di tali proposte ha consentito di realizzare significativi risparmi di spesa.

Obiettivo strategico 11. Qualità dell'anagrafica camerale

In leggera flessione il dato relativo agli introiti del diritto annuale. L'argomento è, tra l'altro, di grande attualità dal momento che con legge n. 114 dell'11 agosto 2014 (che ha riformulato l'articolo 28 del decreto-legge n. 90/2014) è stata prevista la riduzione del diritto annuale nelle seguenti misure:

- per l'anno 2015, riduzione del 35 per cento
- per l'anno 2016, riduzione del 40 per cento
- a decorrere dall'anno 2017, riduzione del 50 per cento

2.2 Gli obiettivi strategici

					Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
C1	12) Valorizzazione del capitale umano					100%			66%
C1	1	49	/	49	Livello di soddisfazione interna (benessere organizzativo) anno x/Livello di soddisfazione interna (benessere organizzativo) anno x-1	17%	0,00	1	0%
C1	2	50			n. di ore di formazione media procapite	17%	2,00	20	10%
C1	3	51	/	52	n. dipendenti dell'Area coinvolti nelle giornate lavorative in prestito (entrate ed uscite)/n. dipendenti dell'Area	17%	27%	20%	100%
C1	4	53			n. giorni di assenza procapite (dato bench)	17%	46	51	100%
C1	5	54	/	55	n. componenti CUG donne/n. componenti CUG uomini (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni)	17%	0,83	1	83%
C1	6	56	/	57	n. dipendenti che partecipano alle iniziative realizzate dal CUG/n. dipendenti	17%	100%	80%	100%

Obiettivo strategico 12. Valorizzazione del capitale umano

Nel realizzare azioni mirate alla valorizzazione delle risorse umane, l'Ente ha curato anche nel 2014 la formazione, avendo però a disposizione meno risorse. E' stata portata avanti con successo la scelta organizzativa delle "giornate lavorative in prestito", favorendo e stimolando la trasversalità e l'intercambiabilità del personale. In diminuzione il dato relativo ai giorni di assenza pro capite.

2.2 Gli obiettivi strategici

					Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
C2	13) Governance integrata e networking					100%			100%
C2	1	58	/	59	N. gruppi di lavoro UCT e UCN ai quali l'Ente partecipa/N. gruppi di lavoro UCT e UCN ai quali l'Ente è stato invitato	100%	100%	100%	100%
C3	14) Migliorare la comunicazione istituzionale					100%			98%
C3	1	60	/	60	n. accessi al sito internet anno x/n. accessi al sito internet anno x-1	20%	78%	1	78%
C3	2	61	/	61	n. accessi sezione trasparenza anno x/n. accessi sezione trasparenza anno x-1	20%	106%	1	100%
C3	3	62	/	63	n. soggetti che esprimono un livello di soddisfazione sulla newsletter almeno pari a Buono/n. questionari pervenuti (newsletter)	20%	53%	75%	100%
C3	4	64	/	65	n. soggetti che e esprimono un livello di soddisfazione sul web almeno pari a buono/n. questionari pervenuti (web)	20%	52%	70%	100%
C3	5	66	/	66	n. presenze mezzi stampa anno x/n. presenze mezzi stampa anno x-1	20%	7,33	1	100%

Obiettivo strategico 14. Migliore la comunicazione istituzionale

Nell'anno 2014 la Camera ha perfezionato le tecniche che consentono di avere una maggiore interrelazione con l'utenza quali la newsletter, i messaggi mirati, le richieste del grado di soddisfazione. E' stato intensificato il servizio di newsletter, tanto che sono stati realizzati n.14 numeri (oltre alle newsletter mensili, sono state realizzate 2 uscite in occasione del Rapporto economia 2014 e della presentazione di Expo 2015).

Da ottobre 2014 la Camera si avvale di un servizio esterno che cura i rapporti con la stampa locale per la realizzazione di articoli inerenti gli argomenti che hanno riguardato le principali attività della Camera: promozione dei bandi per la concessione dei contributi, informazioni su convegni e seminari organizzati dall'Ente, informazioni riguardanti le novità legate ai servizi camerali, informazioni ritenute d interesse per l'utenza.

2.2 Gli obiettivi strategici

Innovazione e Crescita				Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo				100%			100%	
1	67	/	67	Livello check-up anno x/Livello check-up anno x-1	25%	2,75	100%	
2	68			n. giorni intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	25%	14	20	100%
3	69	/	70	n. di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni)/n. obiettivi	25%	7%	10%	100%
4	71			Livello medio di performance dell'Ente	25%	96%	80%	100%
Economico-Finanziario				Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
16) Migliorare la riscossione delle Entrate				100%			80%	
1	72	/	73	Diritto annuale riscosso/Diritto annuale dovuto	20%	64%	60%	93%
2	74	/	75	Finanziamenti da terzi (escluso Fondo Perequazione)/Totale proventi	20%	1%	14%	5%
3	76	/	77	Sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	20%	2%	6%	100%
4	78	/	78	Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n/Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n-1	20%	318,41	1	100%
5	79			Rendimento CATI (servizio ISR)-Margine netto/ Ricavi	20%	99%	16%	100%

Obiettivo strategico 15. implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo

La realizzazione di specifiche azioni finalizzate all'implementazione del ciclo di gestione della performance ha condotto alla registrazione di un buon livello di efficacia dello stesso in termini di compliance ed utilità. La tempestività nella raccolta dei dati garantisce la possibilità di intervenire altrettanto tempestivamente nel caso in cui si registrino scostamenti importanti (feedback).

Obiettivo strategico 16. Migliorare la riscossione delle entrate

L'Ente camerale deve indubbiamente attuare una politica di potenziamento della diversificazione delle entrate anche attraverso i finanziamenti comunitari. Il livello di riscossione del diritto annuale risulta ancora contenuto: si registra una ulteriore flessione rispetto all'anno precedente. Molto contenuto è il numero degli sgravi concessi rispetto all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni.

2.2 Gli obiettivi strategici

Economico-Finanziario				Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente				100%			73%	
1	80	-	81	Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA-Costi ISR	13%	-24942,11	0	0%
2	82	/	82	Spese postali anno x/Spese postali anno x-1	13%	71%	100%	100%
3	83	/	83	Spese conciliazione anno x/Spese conciliazione anno x-1	13%	71%	100%	100%
4	84	/	84	Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x/Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x-1	13%	0,00	1	0%
5	85	/	85	Quote associative anno x/Quote associative anno x-1	13%	0,95	1	100%
6	86	/	86	Spese energia elettrica anno x/Spese energia elettrica anno x-1	13%	1,00	0,85	82%
7	87	/	87	Costi comuni di funzionamento anno x/Costi comuni di funzionamento anno x-1	13%	0,29	1	100%
8	88	/	88	Fondo di produttività individuale anno x/Fondo di produttività individuale anno x-1	13%	0,59	1	100%

Obiettivo strategico 17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente

La copertura delle Sede camerale e del Polo Didattico sito in località Stadio con pannelli fotovoltaici ha permesso di soddisfare più del 50% del fabbisogno di energia elettrica dell'Ente e quindi di potere contare su di una fornitura a bassissimo impatto ambientale che consentirà all'Ente camerale, a seguito dell'ammortamento dei costi d'impianto sostenuti, non solo di conseguire risparmi, ma anche di realizzare proventi per l'energia prodotta.

2.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area del Segretario Generale

Prospettiva				Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale					9%			9%	
2	13	/	14	n. imprese-associazioni-enti che ottengono contributo pari a 3.000 (bandi valorizzazione del territorio)/n. imprese-associazioni-enti beneficiari di contributi (bandi valorizzazione del territorio)	4,35%	88,89%	10%	100%	
12	137	/	138	Ammontare di risorse erogate per il programma promuovere il marmo, il turismo e il territorio anche attraverso il coordinamento con le istituzioni territoriali (Carrara Marble Week e Festival Con_vivere),/Ammontare di risorse stanziati per il programma promuovere il marmo, il turismo e il territorio anche attraverso il coordinamento con le istituzioni territoriali (Carrara Marble Week e Festival Con_vivere) (PIRA)	4,35%	100%	100%	100%	
Prospettiva				Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
09) Qualità del servizio					4%			4%	
1	41			n. reclami rilevati	4,35%	0	3	100%	
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi					30%			30%	
1	439	/	440	Redazione modulistica aggiornata bandi 2014/Totale modulistica da redigere per bandi 2014	4,35%	100%	100%	100%	
2	441	/	442		Stesura proposte di nuovi bandi anno 2014/Stesura proposte su bandi 2014	4,35%	43%	30%	100%
3	157	/	157	FTE Promozione del territorio e delle imprese (iniziative organizzate dalla CCI/AA) + Promozione del territorio e delle imprese - P_7.2.1 Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti) anno x/FTE Promozione del territorio e delle imprese (iniziative organizzate dalla CCI/AA) + Promozione del territorio e delle imprese - P_7.2.1 Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti) anno x-1	4,35%	0,94	0,60	100%	
4	96				Realizzazione di un report annuale (conclusione del percorso formativo)	4,35%	31/09/2014	30/09/2014	100%
5	37			Progetto: Miglioramento della gestione della PEC in uscita da parte di tutti gli uffici camerali (INTEGRAZIONE FONDO)	Redazione Registro PEC	4,35%	31/12/2014	31/12/2014	100%
6	98	/	99		N. dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa/N. dipendenti coinvolti nell'attività formativa	4,35%	100%	100%	100%
7	98	/	100		N. dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa/N. uffici	4,35%	1	1	99%

2.3 Il cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area del Segretario Generale

Prospettiva				Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
13) Governance integrata e networking					4%			4%	
1	109	f	110	Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	n. incontri presso UCT ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UCT	4,35%	100%	90%	100%
14) Migliorare la comunicazione istituzionale					26%			25%	
1	60	f	60		n. accessi al sito internet anno x/n. accessi al sito internet anno x-1	4,35%	78%	1	78%
2	61	f	61		n. accessi sezione trasparenza anno x/n. accessi sezione trasparenza anno x-1	4,35%	106%	1	100%
3	62	f	63		n. soggetti che esprimono un livello di soddisfazione sulla newsletter almeno pari a Buono/n. questionari pervenuti (newsletter)	4,35%	82%	75%	100%
4	64	f	65		n. soggetti che esprimono un livello di soddisfazione sul web almeno pari a buono/n. questionari pervenuti (web)	4,35%	82%	70%	100%
5	66	f	66		n. presenze mezzi stampa anno x/n. presenze mezzi stampa anno x-1	4,35%	7,33	1	100%
6	164			Canale diretto CCIAA - Impresa	n. newsletter camerali	4,35%	14,00	10	100%
15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo					13%			13%	
1	68				n. giorni intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	4,35%	14	20	100%
2	69	f	70		n. di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni)/n. obiettivi	4,35%	7%	10%	100%
3	240			Promuovere e favorire una gestione orientata alla centralità della performance	Data di consegna report CdG - Data di scadenza prevista dal progetto	4,35%	-21	-7	100%
Prospettiva				Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente					13%			12%	
1	85	f	85		Quote associative anno x/Quote associative anno x-1	4,35%	0,95	1	100%
2	82	f	82		Spese postali anno x/Spese postali anno x-1	4,35%	0,71	1	100%
3	86	f	86		Spese energia elettrica anno x/Spese energia elettrica anno x-1	4,35%	1,00	0,85	82%

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Amministrativo Contabile

Prospettiva				Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi					100%			87%	
1	89	/	30	Continua estensione del protocollo elettronico - Coordinamento delle azioni per l'estensione della dematerializzazione dei flussi - Individuazione ufficio pilota - Redazione di un piano di lavoro	N. protocollo archiviati elettronicamente (entrata + uscita)/N. totale protocolli	13%	97%	97%	100%
2	91			Mantenimento dei tempi medi di pagamento delle forniture - Monitoraggio costante tempi di pagamento fatture	Tempi medi di pagamento (PIRA)	13%	21	30	100%
3	92	/	33	Progetto: Dematerializzazione dei flussi documentali (INTEGRAZIONE FONDO) - Impiego di scanner multifunzionali per elaborazione documenti - Elaborazione elettronica dei documenti	N. documenti elaborati con scanner multifunzione/N. documenti elaborati	13%	100%	20%	100%
4	94	/	95		N. documenti pubblicati sul sito direttamente dall'ufficio Controllo di Gestione/N. documenti pubblicati	13%	100%	60%	100%
5	96				Realizzazione di un report annuale (conclusione del percorso formativo)	13%	22/10/2014	30/09/2014	0%
6	97			Progetto: Miglioramento della Gestione della PEC in uscita da parte di tutti gli Uffici Camerali (INTEGRAZIONE FONDO) - Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Organizzazione e realizzazione percorso formativo e di sensibilizzazione uso PEC	Redazione Registro PEC	13%	31/12/2014	31/12/2014	100%
7	98	/	99		N. dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa/N. dipendenti coinvolti nell'attività formativa	13%	100%	100%	100%
8	98	/	100		N. dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa/N. uffici	13%	2,5	1	100%
Prospettiva				Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
12) Valorizzazione del capitale umano					100%			80%	
1	101	/	102	Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità - Pianificazione attività formativa secondo una valutazione dell'esigenza - Erogazione e monitoraggio corretto svolgimento attività formativa - Incentivazione, partecipazione e coordinamento CUG (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) per garantire le pari opportunità ed il benessere lavorativo	n. attività formative realizzate/n. attività formative previste (secondo esigenza)	20%	500%	100%	100%
2	103	/	104	Promuovere le azioni volte a garantire le pari opportunità	n. riunioni CUG realizzate/n. riunioni CUG previste	20%	100%	100%	100%
3	106	/	106		(N. dipendenti che hanno compilato il questionario B.O. / N. dipendenti totali) anno x / (N. dipendenti che hanno compilato il questionario B.O. / N. dipendenti totali) anno x-1	20%	0	1	0%
4	107			Progetto: Migliorare il livello di benessere organizzativo del personale (INTEGRAZIONE FONDO) Individuazione di eventuali punti critici rispetto al valore del benessere organizzativo così come inteso dalla normativa e dalla pubblicistica più attuali	n. incontri Consigliera Pari Opportunità	20%	1	1	100%
5	108				Creazione di una bacheca sul server comune e di una newsletter interna per le comunicazioni dipendenti/CUG	20%	31/12/2014	31/12/2014	100%

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Amministrativo Contabile

13) Governance integrata e networking						100%			100%			
1	109	/	110	Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UCT ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UCT	100%	100%	90%	100%		
15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo						100%			100%			
1	111			Persegue la piena accountability per un rinnovato rapporto con gli Stakeholder	- Potenziamento azioni di trasparenza e partecipazione nei confronti degli Stakeholder - Realizzazione di momenti di condivisione e confronto con gli Stakeholder - Produzione adeguata reportistica per essere accountable	n. Giornate della Trasparenza	13%	2,00	2	100%		
2	112			Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato e RPP condivisi con Stakeholder volti al miglioramento efficienza ed efficacia dell'attività camerale	- Coordinamento attività di pianificazione strategica pluriennale - Realizzazione di analisi strategiche in ottica SWOT - Valutazione aspettative degli Stakeholder - Individuazione benefici attesi	N. programmi strategici condivisi con gli Stakeholder afferenti a: l'efficienza interna, il Registro delle Imprese, la Gestione del Patrimonio Immobiliare e la Qualità dell'Anagrafica Camerale, con relativi benefici attesi	13%	5,00	3	100%		
3	113	/	114			N. programmi strategici approvati dal Consiglio/N. programmi strategici proposti	13%	100%	90%	100%		
4	115	/	116	Trasparenza e anticorruzione		Livello medio di check-up della Trasparenza (da griglia CIVIT)/Livello Massimo da scheda check-up Trasparenza CIVIT	13%	1	0,9	100%		
5	117	/	118					N. azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione realizzate/N. azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione previste	13%	100%	100%	100%
6	119							Aggiornamento del documento Programma della Trasparenza (FIRA)	13%	31/12/2014	31/12/2014	100%
7	120							Aggiornamento del documento Piano Anticorruzione (FIRA)	13%	31/12/2014	31/12/2014	100%
8	121			Carta dei servizi Regionale	- Coordinamento attività per redazione schede servizi - Consolidamento documentazione - Pubblicazione Carta dei servizi	Predisposizione bozza Carta dei Servizi	13%	30/06/2014	30/06/2014	100%		

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Amministrativo Contabile

Prospettiva				Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	
16) Migliorare la riscossione delle Entrate					100%			100%	
1	122	f	123	Garantire la tempestività emissione ruoli - Emissione del ruolo 2012 - Monitoraggio esecuzione	n. posizioni andate al ruolo per l'anno 2012/n. soggetti individuali per il ruolo	50%	100%	100%	
2	124				Trasmissione ruolo 2012	50%	25/10/2014	31/10/2014	100%
17) Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente					100%			67%	
1	125			Monitorare costantemente per contenere le spese - Individuazione di azioni specifiche per il contenimento delle spese di funzionamento - Monitoraggio costante spese	Numero di report di monitoraggio sull'applicazione della spending review realizzati nell'anno (PIRA)	33%	0,00	2	0%
2	126			Attivazione procedure per alienazione partecipazioni societarie in applicazione della deliberazione della Giunta Camerale -Esame statuti delle società interessate ed in particolare circa le modalità di recesso e di alienazione delle partecipazioni - Predisposizione atti conseguenti (predisposizione avviso d'asta, dichiarazioni sostitutive, modulo d'offerta, corrispondenza, pagina sito web)	Esame statuti delle società interessate ed in particolare circa le modalità di recesso e di alienazione delle partecipazioni	33%	30/04/2014	30/04/2014	100%
3	127				Predisposizione atti conseguenti (predisposizione avviso d'asta, dichiarazioni sostitutive, modulo d'offerta, corrispondenza, pagina sito web)	33%	22/10/2014	30/10/2014	100%

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Promozione e Regolazione del mercato

				Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
01) Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato							100%			91%
1	165			Rilancio dei marchi di garanzia per il settore delle tinto-lavanderie e per il settore dell'auto-moto riparazione	Realizzazione di azioni volte alla promozione del nuovo tariffario sia alle imprese che ai consumatori con la finalità di incentivare l'adesione al marchio camerale e l'utilizzo del servizio di conciliazione	Definizione di un tariffario agevolato per le controversie in cui una delle parti sia un'impresa iscritta nei rispettivi registri	17%	05/06/2014	30/06/2014	100%
2	166			Proseguire nel costante potenziamento dell'attività ispettiva e di vigilanza	<ul style="list-style-type: none"> - Controllo regolarità misurazione e prevenzione frode nelle vendite di carburante. Stazioni di servizio che effettuano rifornimenti in condizioni di prepagamento (PRE-PAY) - Controllo correttezza degli scambi e sicurezza trasporto nel settore del materiale lapideo - Controllo sulla sicurezza prodotti immessi nel mercato 	N° ispezioni compiute in materia di sicurezza ed etichettatura prodotti [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 28, CCIAA MS: 25]	17%	28	28	100%
3	167					N.ro strumenti verificati dal personale interno nel corso dell'anno 2014 + N° carte tachigrafiche rilasciate nell'anno 2014 / Personale dedicato al Processo P_3.2 Metrologia Legale	17%	722	1417	51%
4	171					n° stazioni di servizio dotati di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controlli	17%	20	18	100%
5	172	/	173			N.ro di ispezioni effettuate nell'anno (metrico e metalli preziosi)/Ispettori ed assistenti dedicati a tale attività espressi in unità equivalenti [Indicatore Benchmarking Operativo, Media Toscana 2012: 433, CCIAA	17%	398,7730061	433	92%
6	174					n° comprovero sottoposti a verifiche (PIRA)	17%	11	10	100%
02) Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa							100%			100%
1	175	/	175	Organizzare iniziative per la sensibilizzazione verso la cultura delle forme di giustizia alternativa a seguito di verifica presso gli iscritti agli elenchi camerale di particolari esigenze formative	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di attività informativa in tema di mediazione - Realizzazione corso biennale mediatori - Monitoraggio della qualità percepita - Ottimizzazione delle modalità di gestione delle procedure conciliative 	[N° conciliazioni concluse nell'anno (indipendentemente dall'anno di avvio)/ Personale dedicato al Macro Processo P4_Giustizia Alternativa] anno x/[N° conciliazioni concluse nell'anno (indipendentemente dall'anno	33%	122,62	1,1	100%
2	178				Realizzazione dell'evento settimanale nazionale dei servizi di conciliazione delle Camere di Commercio		33%	13/11/2014	30/11/2014	100%
3	179	/	180		n. partecipanti corso biennale mediatori camerale/n. iscritti all'elenco mediatori della Camera (PIRA)		33%	92%	80%	100%
03) E-Government e Semplicazione Amministrativa							100%			100%
1	181	/	182	Favorire la partecipazione ai seminari tramite procedure di accesso informatizzate	Promozione delle forme di comunicazione/iscrizione on line ai seminari	n° partecipanti iscritti on-line/Totale partecipanti eventi internazionalizzazione	100%	100%	100%	100%

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Promozione e Regolazione del mercato

04) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale						100%			100%	
1	183		PROGETTO: Promozione Integrata e coordinata della filiera del lapideo per l'anno 2014 (INTEGRAZIONE FONDO)	Realizzazione di un programma integrato ed innovativo anche nelle forme di comunicazione, di iniziative finalizzate alla promozione dei settori materiali, tecnologie e della manifestazione CarraraMarmotec 2014 Organizzazione e realizzazione di visite presso le aziende, workshop di settore, partecipazione alla manifestazione CarraraMarmotec 2014	n. visite presso le aziende	14%	13	10	100%	
2	184	Workshop di settore			14%	2	2	100%		
3	185	Valutazione di Schede di valutazione sull'iniziativa			14%	buono	Buono	100%		
4	186	Report sulla valutazione dei risultati conseguiti (Promozione integrata e coordinata della filiera del lapideo)			14%	31/12/2014	31/12/2014	100%		
5	193	Progetto: Boot Camp - incentivare le iniziative di autoimpiego e l'avvio di nuove StartUp sul territorio provinciale (integrazione fondo)	- Organizzazione e realizzazione di giornate formative specialistiche - Predisposizione di un check-up aziendale personalizzato da parte di esperti e del settore - Valutazione dei risultati conseguiti	n. percorsi formativi attivati	14%	1,00	1,00	100%		
6	200			n. imprese partecipanti (>20)	14%	22,00	20,00	100%		
7	201			Rendicontazione del progetto	14%	100,00%	90%	100%		
05) Consolidamento delle azioni di Sistema						100%			92%	
1	187	/	188	Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione e accordo di programma MISE	Contributi Fondo Perequazione rendicontato 2014 / Contributi Fondo Perequazione assegnato 2014	Contributi Fondo Perequazione rendicontato 2014/Contributi Fondo Perequazione assegnato 2014	100%	92%	100%	92%
06) Trasferimento di conoscenza e innovazione						100%			100%	
8	189		Promozione dei percorsi in alternanza Scuola lavoro e della cultura di impresa nel mondo scolastico	- Attività di sensibilizzazione presso gli IIS provinciali per favorire la partecipazione ai progetti sull'ASL promossi dalla Camera - Organizzazione percorsi in ASL - Organizzazione "Giornata dell'ASL"	n. istituti coinvolti	33%	12	8	100%	
9	190				n. organizzazioni coinvolte nell'attività di alternanza Scuola Lavoro	33%	327	100	100%	
10	191		Verso Europa 2020: competitività per l'accesso ai Fondi Europei		Partecipazione in collaborazione con soggetti terzi ad una call europea a gestione diretta o indiretta su temi di interesse dell'Ente	33%	23/12/2014	31/12/2014	100%	

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Promozione e Regolazione del mercato

07] Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero				63%				52%		
1	192	/	193	Promuovere il sistema delle imprese locali tramite iniziative mirate all'internazionalizzazione (missioni, incoming, workshop, partecipazioni fieristiche, ecc.) anche utilizzando fonti di finanziamento ed agevolazioni	- Organizzazione di iniziative finalizzate all'internazionalizzazione del sistema delle imprese locali con il cofinanziamento dei altri soggetti Istituzionali (Toscana promozione, Unioncamere, Bandi, CCIAA, ecc.) e imprese	n. iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale/n. iniziative programmate in ambito promozionale	13%	117%	100%	100%
2	194	/	195		- Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti	Fisorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione/Fisorse previste a budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione	13%	40%	10%	100%
3	30	/	196		- Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate ex-post - Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate	n. medio partecipanti seminari per internazionalizzazione/n. seminari organizzati (internazionalizzazione)	13%	36	20	100%
4	197	/	6	Favorire la partecipazione alle fiere all'estero	- Pubblicazione bando a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese locali - Organizzazione della partecipazione alle iniziative all'estero - Monitoraggio partecipanti	n. partecipanti a fiere all'estero * 1000/n. imprese attive	13%	0,95	6	16%
5	198			Consolidare le attività informative e formative dello sportello SPRINT fra le aziende e gli operatori locali, rafforzando le funzioni dello sportello tramite la formazione dei referenti e la partecipazione alle iniziative di sistema	- Organizzazione dell'attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti; - Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti con l'attività formativa - Consolimento e sviluppo attività sportello SPRINT e relativo monitoraggio e valutazione - Partecipazione all'azione di sistema "Sportelli Internazionalizzazione" - Aggiornamento costante dei referenti SPRINT	n. seminari organizzati (sportello SPRINT)	13%	4	4	100%

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Promozione e Regolazione del mercato

Prospettiva				Processi Interni		Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014
10) Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi						100%			100%
1	202	/	203	Progressivo smaltimento dell'attività sanzionatoria Progressivo smaltimento dei verbali di accertamento anni 2009/2010 con esame delle relative memorie Verifica posizione andate a ruolo prima dle 2010 Verifica della completezza dei dati necessari (avvenuta notifica, eventuale pagamento, dati dei soggetti obbligati)	n. ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno/Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo F_2.6 "Processo Sanzionatorio" [Indicatore Benchmarking Operativo, Median Toscana 2012: 625, CCIAA	11%	612,7272727	625	98%
2	204	/	205		n. posizioni andate a ruolo prima dell'anno 2010 verificate/n. posizioni andate a ruolo prima dell'anno 2010 (PIRA)	11%	100%	100%	100%
3	206				n. ordinanze emesse sui verbali di accertamento 2009/2010 (PIRA)	11%	312	250	100%
4	207	/	208	Miglioramento della funzionalità del sistema di dematerializzazione dei flussi documentali LVA - Monitoraggio della gestione LVA - Individuazione migliorie - Operazionalizzazione migliorie	n. migliorie apportate/n. migliorie individuate e possibili	11%	100%	80%	100%
5	209			Rinnovo degli Organi Camerali - Coordinamento attività per insediamento nuovi organi	Insediamento organi	11%	04/03/2014	30/06/2014	100%
6	96			Progetto: Miglioramento della Gestione della PEC in uscita da parte di tutti gli Uffici Camerali (INTEGRAZIONE FONDO) - Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Organizzazione e realizzazione percorso formativo e di sensibilizzazione uso PEC	Realizzazione di un report annuale (conclusione del percorso formativo)	11%	25/09/2014	30/09/2014	100%
7	97				Redazione Registro PEC	11%	31/12/2014	31/12/2014	100%
8	98	/	99		N. dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa/N. dipendenti coinvolti nell'attività formativa	11%	100%	100%	100%
9	98	/	100		N. dipendenti che hanno partecipato all'attività formativa/N. uffici	11%	2,5	1	100%

2.3 Il cascading – dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi Area Promozione e Regolazione del mercato

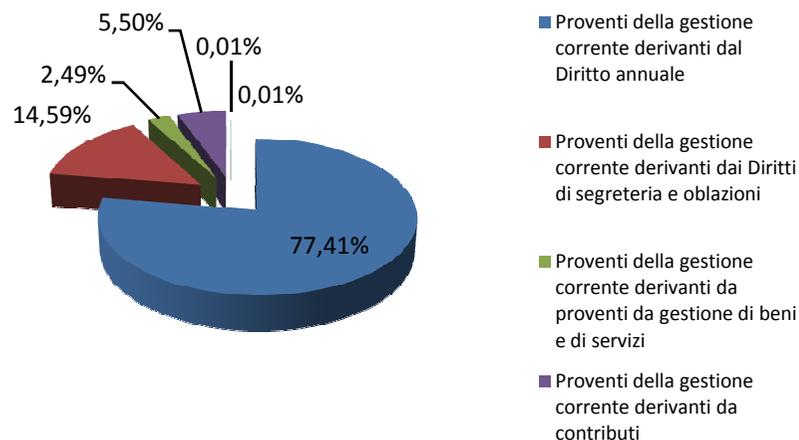
Prospettiva				Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	Range di valutazione		
13) Governance integrata e networking					100%			100%	80%	90%	
1	109	/	110	Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema - Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UCT ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UCT	100%	150%	90%	100%	80%	90%
14) Migliorare la comunicazione istituzionale					100%			100%	80%	90%	
1	210	/	211	Canale diretto CCIAA - Impresa - Rivisitazione del Sito e newsletter - Messaggi mirati alle imprese - Mailing internazionalizzazione	n. aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione/n. aziende catalogo import export	100%	100%	70%	100%	80%	90%
15) Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo					100%			100%	80%	90%	
1	112			Sostegno agli Organi per la predisposizione del Programma di Mandato e RPP condotti con Stakeholder volti al miglioramento efficienza ed efficacia dell'attività camerale - Coordinamento attività di pianificazione strategica pluriennale - Realizzazione di analisi strategiche in ottica SWOT - Valutazione aspettative degli Stakeholder - Individuazione benefici attesi	N. programmi strategici condivisi con gli Stakeholder afferenti a: l'efficienza interna, il Registro delle Imprese, la Gestione del Patrimonio Immobiliare e la Qualità dell'Anagrafica Camerale, con relativi benefici Stesi	25%	3,00	3	100%	80%	90%
2	113	/	114		N. programmi strategici approvati dal Consiglio/N. programmi strategici proposti	25%	100%	90%	100%	80%	90%
3	115	/	116	Trasparenza e anticorruzione - Monitoraggio obblighi di pubblicazione dati - Reporting - Sviluppo di azioni mirate in tema di Trasparenza ed Anticorruzione	Livello medio di check-up della Trasparenza (da griglia CIVIT)/Livello Massimo da scheda check-up Trasparenza CIVIT	25%	1	0,9	100%	80%	90%
4	117	/	118	Aggiornamento del Piano Anticorruzione e Programma Trasparenza	N. azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione realizzate/N. azioni in tema di Trasparenza e Anticorruzione previste	25%	100%	100%	100%	80%	90%
Prospettiva				Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2014	Risultato Atteso 2014	% Realizzazione 2014	Range di valutazione		
16) Migliorare la riscossione delle Entrate					100%			100%	80%	90%	
1	450			Razionalizzazione dell'attività dell'Ufficio	Ricognizione della totalità' delle posizioni ispezionabili	33%	1	1	100%	80%	90%
2	212			Ottimizzazione della riscossione delle entrate	Programmazione mensile delle ispezioni	33%	2	2	100%	80%	90%
3	213				Predisposizione programma mensile delle ispezioni	33%	2	2	100%	80%	90%

3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

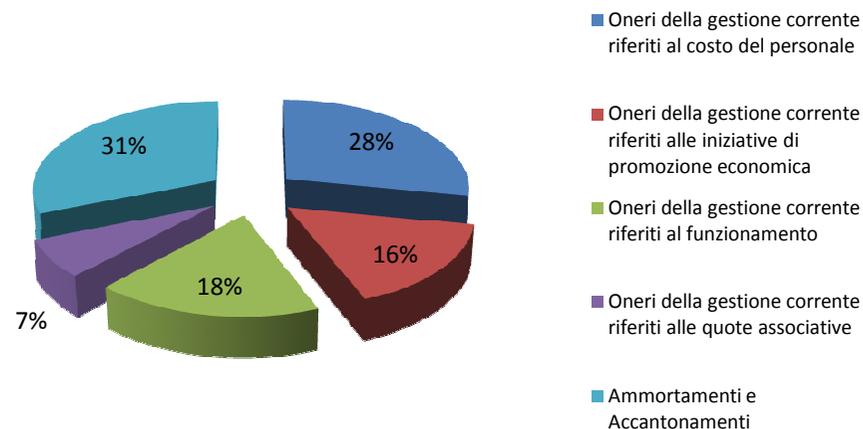
PROVENTI	CCIAA Massa-Carrara	
	2014	2013
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	77,41%	75,64%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	14,59%	14,28%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2,49%	2,50%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	5,50%	7,68%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	0,01%	0,09%
Variazione rimanenze	0,01%	0,09%

ONERI GESTIONE CORRENTE	CCIAA Massa-Carrara	
	2014	2013
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	28%	27%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	16%	25%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	18%	16%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	7%	6%
Ammortamenti e Accantonamenti	31%	27%

Composizione Proventi Gestione Corrente



Composizione Oneri Gestione Corrente

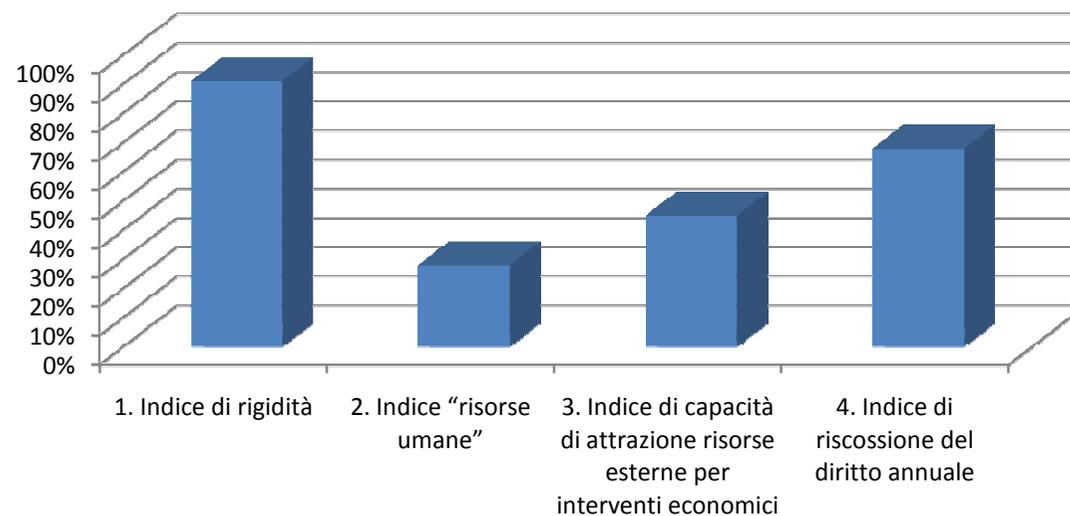


3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Indice	Composizione	2014	2013	2012	2011	2010
1. Margine di struttura	<p>Patrimonio netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni</p> <p>Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell'Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo</p> <p>(= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti di lungo periodo (patrimonio netto e passivo fisso). Vi è una situazione di equilibrio quando gli impieghi di lungo periodo sono finanziati da fonti di lungo periodo</p>	2,38	2,30	1,62	1,73	1,68
2. Margine di tesoreria	<p>Attivo Circolante/Passivo Circolante</p> <p>Il margine di tesoreria misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.</p>	4,59	4,27	3,35	5,64	6,37
3. Margine di struttura finanziaria a breve termine	<p>Attivo circolante - passivo a breve/Passivo a breve</p> <p>Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p>	3,98	3,27	2,35	4,64	5,37
4. Solidità finanziaria	<p>Patrimonio netto/Passivo totale</p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	77%	76%	77%	77%	77%

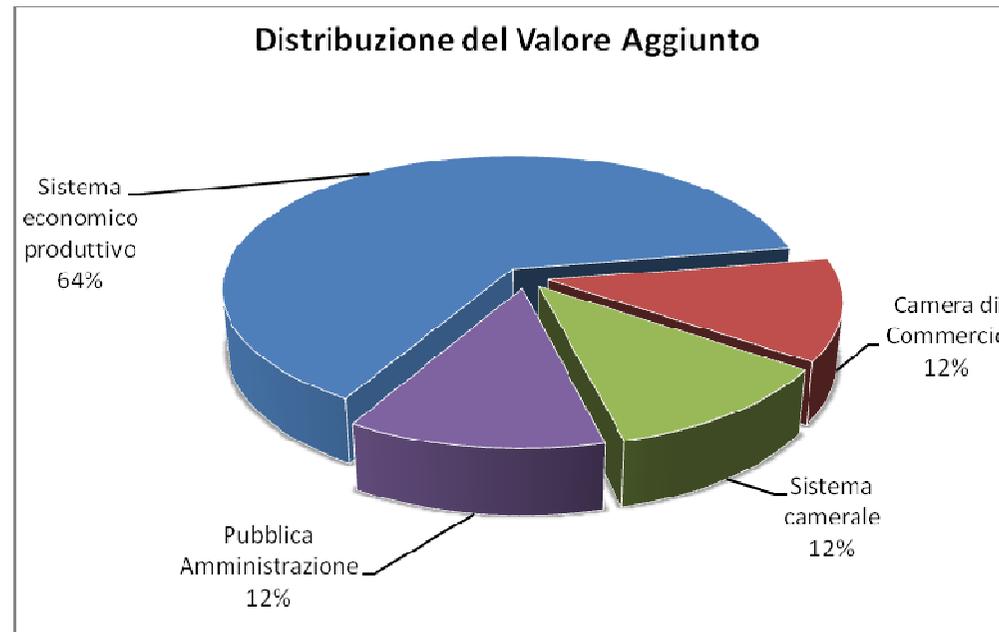
3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Indice	Composizione	CCIAA Massa-Carrara 2014	CCIAA Massa-Carrara 2013	CCIAA Massa Carrara 2012	CCIAA Massa Carrara 2011
1. Indice di rigidità	Oneri correnti - Interventi economici / Proventi Correnti	91%	91%	87%	84%
2. Indice "risorse umane"	Costi del personale / Oneri Correnti	28%	27%	28%	30%
3. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	45%	34%	34%	58%
4. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno / Dovuto per Diritto Annuale anno	68%	65%	68%	72%



3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità – Il Valore Aggiunto

Il Valore Aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'Ente nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori (stakeholder) che partecipano alla sua distribuzione.



Il valore creato dalla Camera di Commercio e distribuito al sistema economico, sia sotto forma di interventi diretti, sia mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali, di regolazione del mercato è esplicitato nei grafici sopra riportati.

Sistema economico produttivo: interventi ed attività a favore del sistema imprese operante sul territorio regionale

Camera di Commercio: utilizzo da parte dell'Ente camerale degli avanzi economici patrimonializzati al fine di utilizzare le maggiori risorse per interventi promozionali

Sistema camerale: quote associative inerenti al sistema camerale

Pubblica Amministrazione: imposte

3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Rientro di costi per fornitura di energia elettrica per produzione in proprio tramite pannelli fotovoltaici	
Contributo per energia prodotta e contributo conto scambio	Copertura da produzione (c/esercizio)
€ 23.356,19	52%

Contenimento costi di struttura	
Riduzione oneri gestione corrente riferiti al personale	Riduzione oneri gestione correnti riferiti al funzionamento
€ - 146.785,86	€ - 25.642,26

4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

La CCIAA di Massa-Carrara ha proseguito il processo di sensibilizzazione degli amministratori e degli stakeholder interni ed esterni sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche:

- ridurre le disuguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse
- migliorare efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa
- promuovere una lettura ed un'analisi del contesto di riferimento, delle diverse esigenze presenti nel tessuto economico-sociale e rispondere coerentemente ad esse
- sviluppare dati e statistiche gender sensitive
- rafforzare il principio di trasparenza e di partecipazione per quanto riguarda la gestione delle risorse collettive e le politiche pubbliche.

La CCIAA di Massa-Carrara ha provveduto fin dal 2011 alla costituzione del Comitato Unico di Garanzia delle Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» (CUG), previsto dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della legge 183 del 2010. Il Comitato si riunisce ogni qualvolta se ne ravvisi la necessità.

Fin dal 2000 è inoltre attivo il Comitato per la Promozione dell'Imprenditoria femminile con il compito di partecipare alle attività della Camera proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'impreditoria femminile locale.

Per quanto riguarda il personale dell'Ente, si riporta nella tabella la composizione per sesso al 31/12/2014:

Composizione del Personale per Sesso				
	2011	2012	2013	2014
Donne	29	24	24	23
Uomini	17	18	19	19
Totale	46	42	43	42

4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

Analisi del contesto esterno:

- L'imprenditoria femminile ;
- Il tasso di occupazione femminile;
- Popolazione suddivisa per genere ;
- Conciliazione tra vita professionale e vita familiare ;
- Differenziale/divario retributivo fra i sessi

Iniziative intraprese:

- Comitato per l'imprenditoria femminile;
- Servizi di supporto all'impresa, per creazione e sviluppo, destinati specificatamente alle donne o agli uomini

Imprese femminili, anno 2014, a Massa-Carrara, distinte per settore economico		
Settore	Registrate	Inc, %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	463	8,9
B Estrazione di minerali da cave e miniere	13	0,3
C Attività manifatturiere	366	7,1
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	5	0,1
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	5	0,1
F Costruzioni	227	4,4
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.826	35,3
H Trasporto e magazzinaggio	60	1,2
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	670	12,9
J Servizi di informazione e comunicazione	77	1,5
K Attività finanziarie e assicurative	88	1,7
L Attività immobiliari	200	3,9
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	87	1,7
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	193	3,7
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0,0
P Istruzione	22	0,4
Q Sanità e assistenza sociale	56	1,1
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	116	2,2
S Altre attività di servizi	449	8,7
X Imprese non classificate	255	4,9
Massa-Carrara	5.179	100

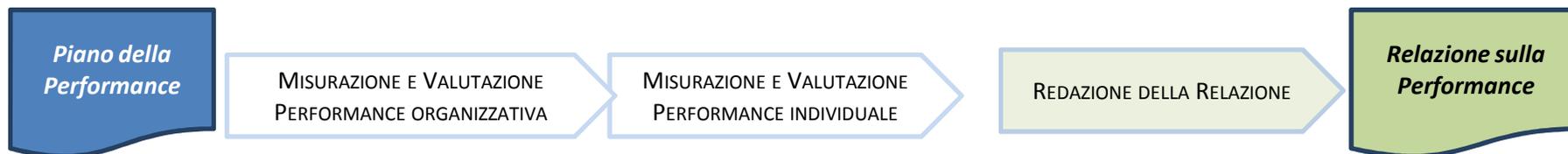
5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

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



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

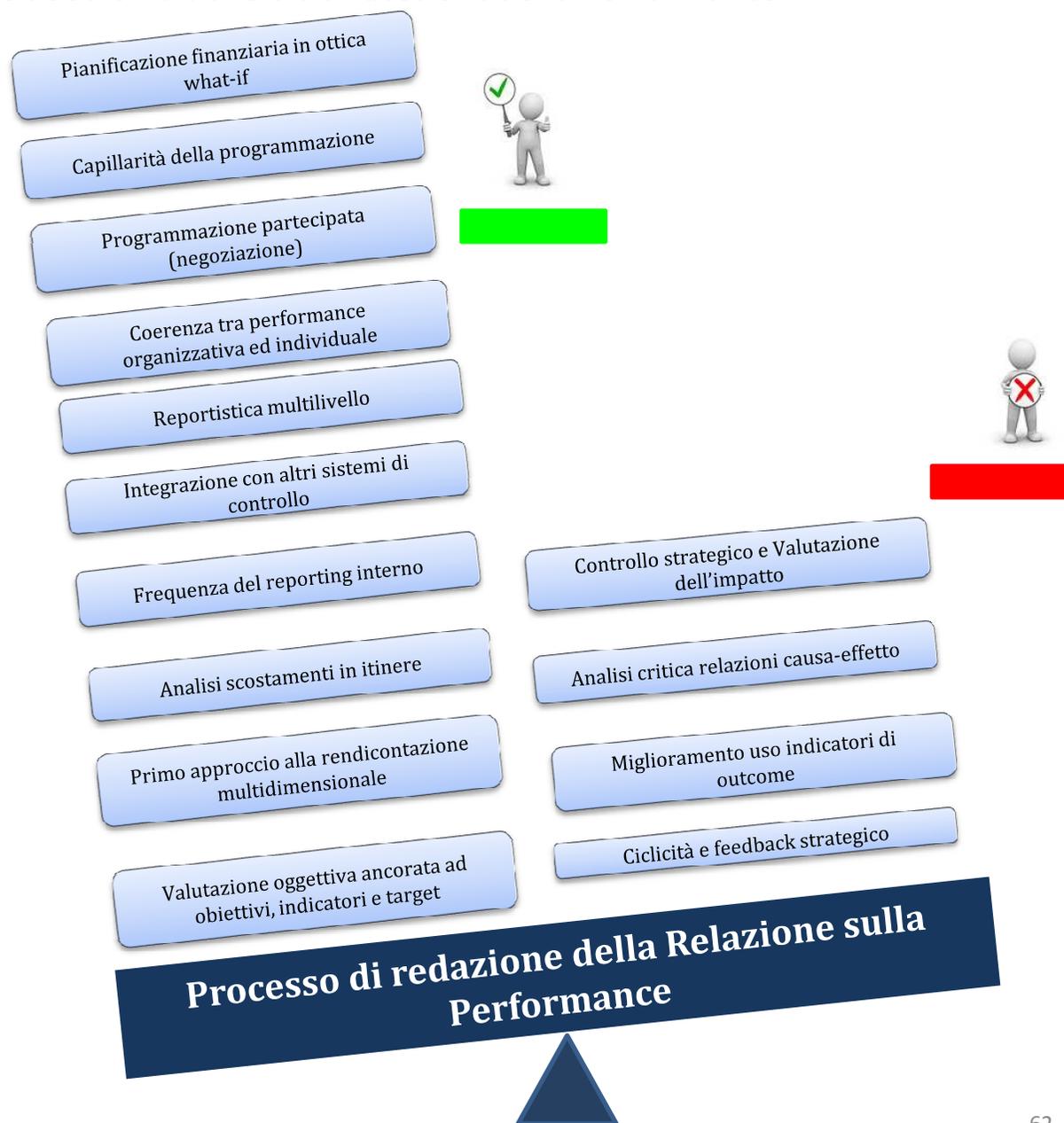
5.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità del processo di redazione



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

5.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future. In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2014.



5.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La CCIAA di Massa-Carrara adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D. Lgs. 150/09 Delibere CIVIT e Linee Guida Unioncamere Nazionale). 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). Esso fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistema in essere per attività di Audit e garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" del sistema. Di seguito viene riportata una sintesi delle variazioni intervenute durante il corso del 2014 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati derivanti dal Check-up

OGGETTO DI RIFERIMENTO	ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2014
MODELLO DI FUNZIONAMENTO	Progressiva messa a regime di un sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance (Pianificazione Strategica, Programmazione, Misurazione e Rendicontazione)
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	===
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Consolidamento dei processi di feedback operativo, progressivo impiego di indicatori di monitoraggio ai processi
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Perfezionamento del Reporting multilivello automatizzato e diretto collegamento con Misurazione della performance individuale
VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	===
RENDICONTAZIONE	Progressiva estensione ed ottimizzazione degli strumenti di Accountability e Trasparenza

6. Allegati Tecnici

6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

DOCUMENTO	DATA DI APPROVAZIONE	DATA DI REVISIONE	LINK
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	31 gennaio 2011	28 luglio 2011 20 marzo 2012 30 ottobre 2013	http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1144
Piano della Performance 2014 - 2016	31 gennaio 2014	30 ottobre 2014	http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1145
Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	31 Gennaio 2014	--	http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1059

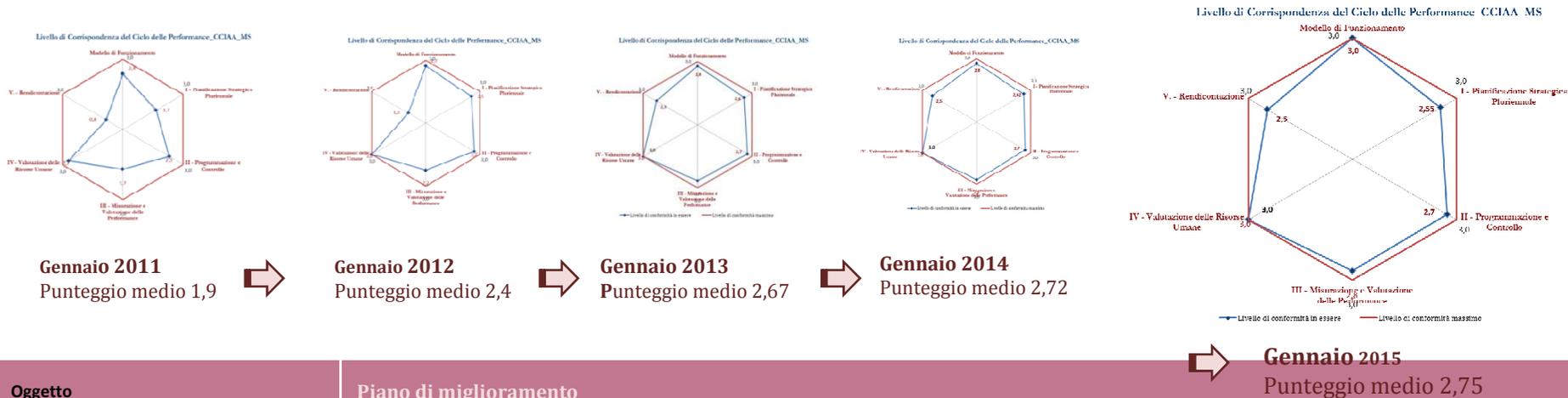
IL SEGRETARIO GENERALE
(Enrico Ciabatti)

IL PRESIDENTE
(Dino Sodini)

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

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

6.2 Check-Up e piano di miglioramento



Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Ulteriore perfezionamento del sistema
Pianificazione strategica Pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione del processo di feedback strategico per pianificazione strategica pluriennale ex novo • Miglioramento dei processi di analisi strategica in ottica SWOT • Maggiore impiego di indicatori di outcome per pianificazione pluriennale • Impiego dei risultati di Customer Satisfaction per la pianificazione pluriennale
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Continuo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative • Potenziamento uso indicatori di Benchmarking e standard • Estensione del sistema di pesatura
Misurazione e valutazione Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento Stakeholder (interni e non) per il perfezionamento degli strumenti di Reporting • Potenziamento delle metodologie di controllo strategico anche mediate il coinvolgimento dell'OIV e degli organi di indirizzo/stakeholder • Impiego dei risultati del monitoraggio della Qualità/Customer e del Benessere organizzativo
Valutazione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuale ulteriore aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Progressiva estensione delle misure volte alla Trasparenza e anticorruzione • Customer Satisfaction in ottica di Trasparenza • Estensione dei momenti di confronto con gli Stakeholder esterni per condivisione e rendicontazione delle performance <p>IL SEGRETARIO GENERALE Enrico Ciabatti</p> <p>IL PRESIDENTE Dino Sodini</p> <p><i>Allegato sottoscritto con firma digitale ai sensi del D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.</i></p> <p><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</i></p>