

Relazione sulla Performance 2015

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 sull'esposizione di obiettivi dell'Ente in tema di pari opportunità, ivi compresa la dimensione di genere.

La Camera di Commercio di Massa-Carrara completa il Ciclo di Gestione della Performance 2015 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 2015, 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 2015, gli allegati costituiscono il materiale dimostrativo dei dati riportati.

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

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

IL PRESIDENTE

Dino Sodini

Indice

1. Presentazioni ed Indici	2-4
2. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder	5
2.1 Il contesto esterno	5
2.2 L'Amministrazione	13
2.3 I risultati raggiunti	21
2.4 Criticità ed opportunità	23
3. Obiettivi: risultati conseguiti	24
3.1 L'Albero della Performance	24
3.2 Obiettivi strategici	25
3.3 Obiettivi operativi	26
3.4 Gli obiettivi individuali	28
4. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità	29
5. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere	35
6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	37
6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	37
6.2 Punti di forza e debolezza del processo	38
6.3 I documenti del Ciclo della Performance	41
7. Allegati	42
7.1 Obiettivi Strategici	42
7.1 Obiettivi Operativi	44

2 Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

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

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

Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2015.

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

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

2.1 Il contesto esterno

Il contesto economico produttivo

A pochi mesi dalla chiusura dell'annualità 2015 possiamo tratteggiare alcune delle principali tendenze che hanno caratterizzato l'andamento economico-produttivo del nostro territorio.

La prima sensazione è quella del permanere di notevoli criticità per il sistema imprenditoriale locale e, sebbene si possa parlare di una congiuntura che mostra più luci che ombre, gli indicatori economici più significativi non ci fanno ancora ritenere di aver imboccato l'uscita dal tunnel.

Qualche segnale positivo comunque è presente e, in certi casi, anche rilevante: si pensi all'export del lapideo, alla buona dinamica delle imprese, ad una stagione per il turismo e per l'agricoltura tutto sommato positiva, ad una ripresa di una parte del settore della nautica da diporto, al consolidamento delle performance della metalmeccanica, per non parlare della crescita del credito verso le medie e grandi imprese e del crollo degli indici di sofferenza bancaria delle nostre attività.

Osservando sinteticamente i segnali della dinamica delle imprese si pone in rilievo che l'anagrafica imprenditoriale, a consuntivo 2015, mostra come le imprese attive siano risultate 19.105, in aumento dello 0,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente; stesse dinamiche favorevoli anche per le imprese registrate, pari a 22.906 unità ed in crescita dell'1%, il valore più interessante dell'ultimo triennio. Anche le localizzazioni pari a 27.368 unità hanno mostrato tassi di sviluppo favorevoli.

Sono cresciute purtroppo anche le imprese inattive, pari a 2.155 unità ed in aumento del +3,9%, un dato di quiescenza imprenditoriale che desta qualche preoccupazione, come le aziende in scioglimento o liquidazione in aumento di ben 8 punti percentuali che sono arrivate ad avere uno stock di 1.192 unità. All'opposto desta soddisfazione il calo delle procedure concorsuali, ovvero fallimenti, meno 5% per un totale a consuntivo di 451.

Imprese registrate per status anno 2015

	Valori assoluti	Tasso di crescita annuale composto 2015/14
<i>Imprese attive</i>	19.105	0,4
<i>Imprese inattive</i>	2.155	3,9
<i>Imprese sospese</i>	3	0
<i>Imprese con procedure concorsuali</i>	451	-5,1
<i>Imprese in scioglimento/liquidazione</i>	1.192	8,3
<i>Totale registrate</i>	22.906	1
<i>Unita locali</i>	4.462	0,1
<i>Totale localizzazioni</i>	27.368	0,8

Altro segnale positivo è quello riferito all'export, nonostante una lettura sommaria dei dati di fine anno potrebbe indurre a evidenziare un risultato negativo.

La variazione delle esportazioni sono risultate in calo del -9% rispetto al 2014, per un valore complessivo pari a più di 2 miliardi di euro.

Il dato negativo è comunque solamente un effetto contabile dovuto alla periodicità delle commesse della Nuovo Pignone, l'azienda di apparecchiature meccaniche che incide per più del 50% sulle nostre vendite all'estero e che, per caratteristiche delle proprie commesse, quando registra le vendite di lavori importanti e pluriennali influenza fortemente i dati dell'export in negativo ed in positivo.

Tale attività gode comunque attualmente di un ottimo stato di salute. Escluse le vendite di apparecchiature meccaniche note positive sono pervenute dalle vendite dell'altro macrosettore locale, quello lapideo, che ha ottenuto performance più che positive sia nella componente grezza che in quella lavorata.

Buoni risultati sono stati registrati anche per le vendite all'estero di altri comparti produttivi locali.

Più preoccupanti risultano invece le tendenze negative delle importazioni per un calo del -11,8%, perdita di circa 60 milioni di euro in un anno.

Interscambio commerciale Massa-Carrara

Sezioni	IMP2014	IMP2015	Var. %	EXP2014	EXP2015	Var. %
A-PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA SILVICOLTURA E DELLA PESCA	8.806.892	9.426.670	7,0	223.878	98.111	-56,2
B-PRODOTTI DELL'ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE	63.675.756	73.136.096	14,9	158.869.721	171.419.970	7,9
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITA' MANIFATTURIERE	400.711.604	333.033.852	-16,9	2.097.383.014	1.881.434.798	-10,3
E-PRODOTTI DELLE ATTIVITA' DI TRATTAMENTO DEI RIFIUTI E RISANAMENTO	6.516.596	7.457.332	14,4	3.232.634	3.972.283	22,9
J-PRODOTTI DELLE ATTIVITA' DEI SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	96.149	58.854	-38,8	47.576	35.460	-25,5
R-PRODOTTI DELLE ATTIVITA' ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	78.947	192.255	143,5	1.180.689	1.672.380	41,6
V-MERCI DICHIARATE COME PROVVISI DI BORDO, MERCI NAZIONALI DI RITORNO E RESPINTE, MERCI VARIE	299.612	185.844	-38,0	2.413.739	1.995.593	-17,3
Totale	480.185.556	423.490.903	-11,8	2.263.351.251	2.060.628.595	-9,0

Se il comparto industriale mostra ancora difficoltà tengono comunque le attività più strutturate, mentre le problematiche maggiori continuano ad essere quelle delle piccole o piccolissime imprese, in tal senso anche nel 2015 il settore artigianale ha mostrato segnali per

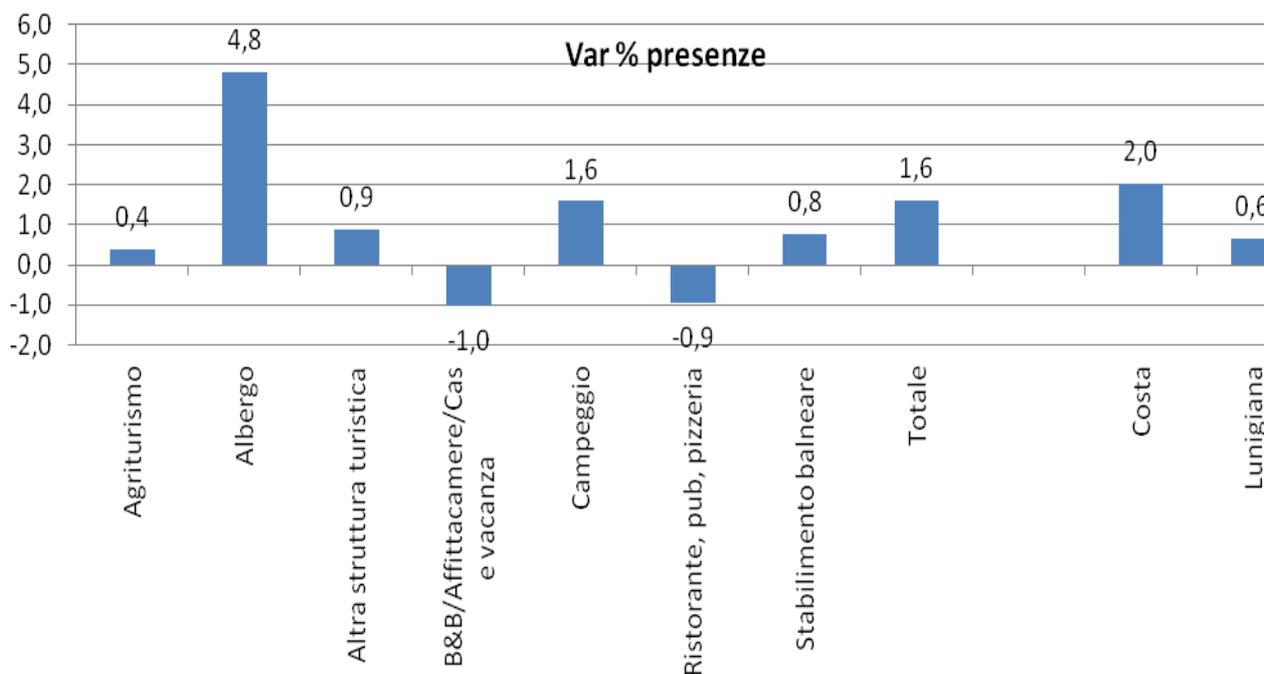
l'ennesima volta allarmanti, sia sotto il profilo del numero delle aziende, in calo, sia per i fatturati e l'occupazione.

Soprattutto in questo settore si concentrano le maggiori chiusure di attività imprenditoriali, con un peso particolare nel settore dell'edilizia.

Non vanno bene nemmeno le imprese commerciali, la cui sofferenza è legata alle difficoltà dei consumi che mostrano ancora segnali di debolezza.

Nel campo turistico si nota una leggera ripresa nel 2015 delle presenze nelle strutture ricettive locali e conseguentemente nei fatturati di queste attività: complessivamente l'incremento stimato delle presenze si aggira sul +1,6%, con punte più accentuate nella Costa (+2%), e quello del giro d'affari del +1,0%, con un +1,5% sulla riviera apuana e una sostanziale stabilità in Lunigiana.

Evoluzione delle presenze e del fatturato di settore nel 2015 rispetto al 2014 per tipologia turistica e località in provincia di Massa-Carrara



Ulteriori note possono riguardare il buon andamento delle attività agricole per un 2015 che si è distinto positivamente rispetto al 2014 che, per alcune produzioni come quella olivicola, era stato un anno disastroso.

Difficoltà ancora palesi per il consuntivo portuale la cui movimentazione di merci si è fermata a circa 1.500.000 tonnellate contro le 1.700.000 del 2014 e le 1.800.000 tonnellate del 2013. Dati ben lontani dal 2012 quando la movimentazione merci ha raggiunto circa le 3.200.000 tonnellate.

Una situazione che sembrerebbe comunque destinata a cambiare, in positivo, nell'anno in corso.

Permane in sintesi una situazione economico-produttiva ancora variegata, con alcuni settori che mostrano segnali confortanti ed altri meno, e con il rischio che dalla crisi ne stiano uscendo bene solo alcune branche dell'economia locale e non l'intero sistema produttivo, con criticità maggiori nelle realtà più parcellizzate imprenditorialmente.

Infine menzioniamo un altro indicatore che mostra segnali migliori rispetto all'anno 2014, ma ancora con livelli preoccupanti.

Si parla del mercato del lavoro ed in particolare del tasso di disoccupazione locale che mostra una diminuzione sensibile e di ben 4 punti rispetto al 2014, si è passati dal 16,4% all'attuale 12,4%, ancora il più alto a livello regionale e ben 3 punti sopra la media Toscana, con circa 10 .800 persone in cerca di occupazione, che risultano un numero decisamente elevato ma in calo di 3.800 unità rispetto all'ultimo anno.

Il contesto normativo

La legge di stabilità 2015 (Legge 23 dicembre 2014, n. 190) contiene importanti disposizioni in tema di partecipazioni societarie.

L'art. 1 comma 611 prevede che le Camere di Commercio (nonché altri enti pubblici), al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, il buon andamento dell'azione amministrativa e la tutela della concorrenza e del mercato, a decorrere dal 1° gennaio 2015 debbano avviare un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015; la legge traccia i seguenti criteri direttivi:

- a) eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali camerali, anche mediante messa in liquidazione o cessione;
- b) soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- c) eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate dalla Camera o da enti pubblici strumentali, anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni;
- d) aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica;
- e) contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni.

In base al comma 612, gli organi di vertice della Camera definiscono e approvano, entro il 31 marzo 2015, un piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, le modalità e i tempi di attuazione, nonché l'esposizione in dettaglio dei risparmi da conseguire. Il piano sarà trasmesso alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti e pubblicato nel sito internet istituzionale della

Camera.

Importanti novità per il sistema camerale sono state successivamente introdotte con la Legge 7 agosto 2015, n. 124.

Di seguito sono sintetizzati, per ambiti sistematici, gli interventi previsti nell'articolato normativo:

SEMPLIFICAZIONI AMMINISTRATIVE

- 1) L'art. 1 Legge n. 124/2015 delega il Governo ad adottare uno o più decreti legislativi volti a modificare e integrare il codice dell'amministrazione digitale;
- 2) L'art. 1 Legge n. 124/2015 delega il Governo ad adottare un decreto legislativo per il riordino della disciplina in materia di conferenza di servizi;
- 3) Nel corpo della Legge n. 241/1990 è inserito un nuovo articolo 17bis, volto a disciplinare, nell'ottica di semplificazione, il silenzio assenso tra amministrazioni pubbliche e tra amministrazioni pubbliche e gestori di beni o servizi pubblici (art. 3 Legge n. 124/2015);
- 4) Con apposito regolamento governativo saranno dettate disposizioni volte a semplificare e accelerare i procedimenti amministrativi (art. 4 Legge n. 124/2015);
- 5) Ulteriori disposizioni semplificative sono previste in tema di segnalazione certificata di inizio attività, silenzio assenso, autorizzazione espressa, comunicazione preventiva e autotutela amministrativa.

ORGANIZZAZIONE

La norma di maggiore impatto sul sistema camerale è quella contenuta nell'art. 10 Legge n. 124/2015. Con tale disposizione il legislatore delega il Governo ad adottare, entro dodici mesi dalla data di entrata in vigore della legge, un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio.

Il decreto legislativo sarà adottato nel rispetto dei seguenti principi e criteri direttivi:

- a) determinazione del diritto annuale a carico delle imprese tenuto conto delle disposizioni di cui all'art. 28 del D.L. n. 90/2014¹;
- b) ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più camere di commercio; possibilità di mantenere la singola camera di commercio non accorpata sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle

¹ Si riporta l'art. 28 D.L. n. 90/2014, nel testo sostituito dalla legge di conversione (Legge n. 114/2014):

1. Nelle more del riordino del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'importo del diritto annuale di cui all'articolo 18 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35 per cento, per l'anno 2016, del 40 per cento e, a decorrere dall'anno 2017, del 50 per cento.

2. Le tariffe e i diritti di cui all'articolo 18, comma 1, lettere b), d) ed e), della legge 29 dicembre 1993, n. 580, e successive modificazioni, sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.

3. Dall'attuazione del presente articolo non devono derivare nuovi o maggiori oneri a carico della finanza pubblica.

imprese, salvaguardando la presenza di almeno una camera di commercio in ogni regione, prevedendo la istituibilità di una camera di commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana e, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geo-economiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine, nonché definizione delle condizioni in presenza delle quali possono essere istituite le unioni regionali o interregionali; previsione, fermo restando il predetto limite massimo di circoscrizioni territoriali, dei presupposti per l'eventuale mantenimento delle camere di commercio nelle province montane di cui all'art. 1, comma 3, Legge 7 aprile 2014, n. 56, e, anche in deroga alle soglie dimensionali minime, nei territori montani delle regioni insulari privi di adeguate infrastrutture e collegamenti pubblici stradali e ferroviari; previsione di misure per assicurare alle camere di commercio accorpate la neutralità fiscale delle operazioni derivanti dai processi di accorpamento e dalla cessione e dal conferimento di immobili e di partecipazioni, da realizzare attraverso l'eventuale esenzione da tutte le imposte indirette, con esclusione dell'imposta sul valore aggiunto;

- c) ridefinizione dei compiti e delle funzioni, con particolare riguardo a quelle di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa, di tutela del mercato, limitando e individuando gli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale, nonché attribuendo al sistema camerale specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche, limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali nonché per lo svolgimento di attività in regime di concorrenza, a tal fine esplicitando criteri specifici e vincolanti, eliminando progressivamente le partecipazioni societarie non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati;
- d) riordino delle competenze relative alla tenuta e valorizzazione del registro delle imprese presso le camere di commercio, con particolare riguardo alle funzioni di promozione della trasparenza del mercato e di pubblicità legale delle imprese, garantendo la continuità operativa del sistema informativo nazionale e l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo attraverso il ruolo di coordinamento del Ministero dello sviluppo economico;
- e) definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni delle camere di commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese, nonché di un sistema di monitoraggio di cui il Ministero dello sviluppo economico si avvale per garantire il rispetto degli standard;
- f) riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione, in modo da assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché delle unioni regionali, delle aziende speciali e delle società controllate; individuazione di criteri che garantiscano, in

caso di accorpamento, la rappresentanza equilibrata negli organi camerali delle basi associative delle camere di commercio accorpate, favorendo il mantenimento dei servizi sul territorio; riordino della disciplina dei compensi dei relativi organi, prevedendo la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti; definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi delle camere di commercio e delle aziende speciali.

Il decreto legislativo è in fase di predisposizione.

Fra i criteri cui dovrà ispirarsi il decreto delegato, la legge prevede l'introduzione di una disciplina transitoria che assicuri la sostenibilità finanziaria, anche con riguardo ai progetti in corso per la promozione dell'attività economica all'estero, e il mantenimento dei livelli occupazionali e che contempri poteri sostitutivi per garantire la completa attuazione del processo di riforma, anche mediante la nomina di commissari in caso di inadempienza da parte delle camere di commercio.

PERSONALE

L'art. 11 Legge n. 124/2015 delega il Governo ad adottare uno o più decreti legislativi in materia di dirigenza pubblica e di valutazione dei rendimenti dei pubblici uffici.

DELEGHE PER LA SEMPLIFICAZIONE NORMATIVA

L'art. 16 Legge n. 124/2015 delega il Governo ad adottare decreti legislativi per la semplificazione, fra l'altro, dei seguenti settori:

- a) lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche e connessi profili di organizzazione amministrativa;
- b) partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche.

2.2 L'Amministrazione

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2015, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la struttura e l'organizzazione della Camera di Commercio di Massa-Carrara.

Gli Organi.

Consiglio

Componenti	Settore	Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato	Ricci Anselmo	Cooperative

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

Giunta

Componenti	Settore
Sodini Dino (Presidente)	Artigianato
Bianchini Giorgio	Industria
Tongiani Vincenzo	Agricoltura
Oligeri Gianfranco	Artigianato

Arpagaus Paolo

Commercio

Vignali Alessandra

Commercio

Galigani Romano

Porto

Il Presidente: Dino Sodini

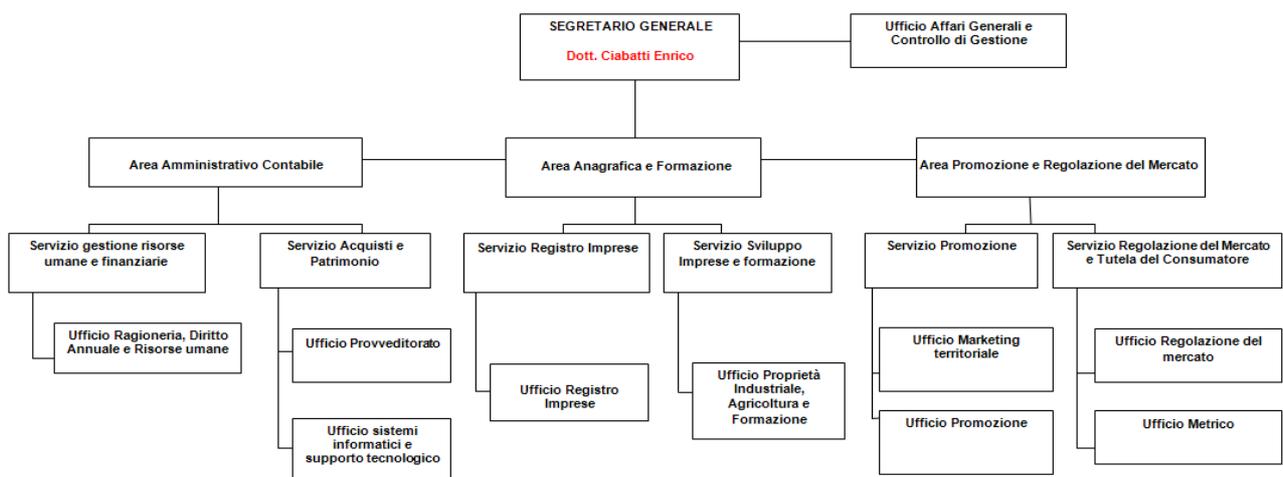
Il Segretario Generale: Dott. Enrico Ciabatti

Il Collegio dei revisori Dott.ssa Daniela Muscolino (Presidente), Dott.ssa Elisabetta Alimena, Dott.ssa Maria Assunta Montefinale

L'Organo Indipendente di Valutazione (OIV) Dott.ssa Maria Rosaria Conte

La struttura. Nel Corso del 2015 la Camera ha rivisto il proprio assetto organizzativo al fine di rendere la struttura sempre più flessibile e rispondente alle esigenze dell'utenza; l'ultima riorganizzazione è operativa dal 1 gennaio 2016.

Organigramma C.C.I.A.A. Massa-Carrara



Le risorse umane. Le disposizioni normative di contenimento delle spese del personale e di limitazione del turn-over, l'incertezza del quadro istituzionale di riferimento e gli effetti del taglio del Diritto Annuale hanno consolidato il percorso di razionalizzazione delle risorse umane, valorizzando sinergie ed interfunzionalità, efficacia, efficienza e produttività con l'obiettivo di continuare comunque a soddisfare le esigenze dell'utenza e degli stakeholder. Di seguito i dati più significativi sul personale dell'Ente in servizio al 31/12/2015.

Composizione del personale in Ruolo					
Categoria	2011	2012	2013	2014	2015
Segretario Generale	1	1	1	1	1
Dirigenti	3	2	2	2	0
Categoria D	12	11	11	11	11
Categoria C	23	23	24	23	23
Categoria B	7	7	7	7	7
Categoria A	0	0	0	0	0
Totale	46	44	45	44	42

Composizione del Personale a tempo indeterminato					
Classi d'età	2011	2012	2013	2014	2015
20-29	1	0	0	0	0
30-39	10	9	9	8	8
40-49	18	17	18	18	18
50-59	12	13	13	13	13
60 e oltre	5	3	3	3	3
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Anzianità di Servizio	2011	2012	2013	2014	2015
0-5	9	9	10	9	9
6-10	7	6	6	6	5
11-19	10	6	6	6	7
16-20	4	8	8	8	8
21-25	9	10	10	10	10
26-30	3	1	1	1	0
31-35	3	2	2	2	3
36-40	0	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0	0
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Tipo Contratto	2011	2012	2013	2014	2015
Full time	42	39	40	39	39
Part time	4	3	3	3	3
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Titolo di Studio	2011	2012	2013	2014	2015
Scuola dell'obbligo	4	3	3	3	3
Diploma	22	21	21	20	20
Laurea	20	18	19	19	19
Totale	46	42	43	42	42

L'Azienda Speciale. Nello svolgimento delle proprie funzioni ed attività, la Camera di Commercio si avvale dell'operato della propria Azienda Speciale **ISR - Istituto Studi e Ricerche**.

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

Da Statuto, l'Istituto Studi Ricerche è amministrato e governato da un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Presidente della Camera di Commercio o da un membro di Giunta Camerale. Fanno inoltre parte del Consiglio: il Sindaco del Comune di Carrara, il Sindaco del Comune di Massa, il Presidente dell'Unione di Comuni Montana Lunigiana o loro delegati.

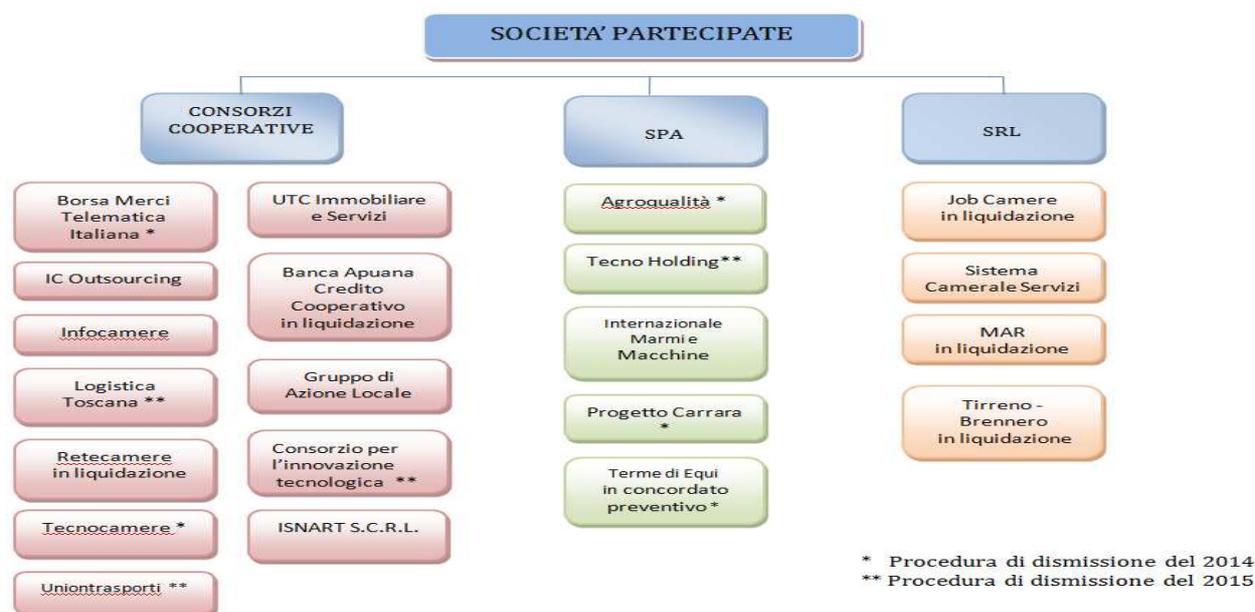
I bilanci annuali dell'Istituto si aggirano intorno ai 310.000,00 euro. Le entrate sono costituite sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi. Oggi le entrate per affidamenti da terzi sfiorano il 15% del totale degli introiti complessivi.

Dipendenti (al 31/12/2013)	Dipendenti (al 31/12/2014)	Dipendenti (al 31/12/2015)	Valore medio contribuito della CCIAA MS (ultimo triennio)
n.25 (di cui n.20 contratti intermittenti)	n.25 (di cui n.20 contratti intermittenti)	n.24 (di cui n.19 contratti intermittenti)	€ 182.400,00

Al momento della redazione della presente Relazione i dipendenti dell'Azienda Speciale sono in numero di 5

Le partecipazioni. Allo stato attuale la CCIAA di Massa-Carrara detiene partecipazioni al capitale sociale di 21 società; questa attività è tenuta sotto controllo dalla Camera tramite la propria Dirigenza che, oltre a seguire le attività delle società partecipate, effettua un controllo analogo per quelle in house, redigendo annualmente un'apposita pubblicazione che ne analizza l'andamento anche tramite i bilanci e ne verifica la conformità dell'operato ai fini istituzionali dell'Ente.

Lo schema sottostante riassume la situazione delle partecipazioni al 31/12/2015.



Le risorse economiche. In relazione alla Programmazione ed al Consuntivo approvato, vengono riportate le risultanze economico-finanziarie utili ad una prima valutazione della gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, rimandando all'apposita sezione 4 per un'analisi più approfondita e dettagliata. I risultati del bilancio di esercizio 2015 sono invece ampiamente illustrati nelle relazioni a corredo dello stesso.

Consuntivo Art. 24 ANNO 2015	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)		STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)		TOTALE (A+B+C+D)	
	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo
GESTIONE CORRENTE										
A) Proventi Correnti										
1 Diritto Annuale			3.632.500,00	3.336.476,94					3.632.500,00	3.336.476,94
2 Diritti di Segreteria					827.100,00	846.412,38	1.000,00	19.273,02	828.100,00	865.685,40
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	100,00		15.700,00	16.205,81	35.050,00	34.374,15	171.618,84	226.519,54	222.468,84	277.099,50
4 Proventi da gestione di beni e servizi			25.850,00	28.709,64	74.850,00	59.224,32	75.000,00	32.214,82	175.700,00	120.148,78
5 Variazione delle rimanenze		881,47		1.187,47		1.561,98		749,02	-	4.379,94
Totale proventi correnti A	100,00	881,47	3.674.050,00	3.382.579,86	937.000,00	941.572,83	247.618,84	278.756,40	4.858.768,84	4.603.790,56
B) Oneri Correnti										
6 Personale	397.988,43	335.512,40	540.727,21	440.293,40	656.213,57	570.854,39	310.531,21	281.527,47	1.905.460,42	1.628.187,66
7 Funzionamento	571.012,13	446.123,85	367.249,03	258.719,51	420.265,66	301.927,50	280.827,18	214.160,35	1.639.354,00	1.220.931,21
8 Interventi economici	389.200,00	347.330,99	55.000,00		40.000,00	25.539,80	1.032.800,00	712.420,41	1.517.000,00	1.085.291,20
9 Ammortamenti e accantonamenti	41.803,94	24.481,55	1.325.342,99	1.281.093,41	93.791,90	52.857,71	142.561,17	125.020,83	1.603.500,00	1.483.453,50
Totale Oneri Correnti B	1.400.004,50	1.153.448,79	2.288.319,23	1.980.106,32	1.210.271,13	951.179,40	1.766.719,56	1.333.129,06	6.665.314,42	5.417.863,57
Risultato della gestione corrente A-B	1.399.904,50	1.152.567,32	1.385.730,77	1.402.473,54	273.271,13	9.606,57	1.519.100,72	1.054.372,66	1.806.545,58	814.073,01
C) GESTIONE FINANZIARIA										
10 Proventi finanziari	914,20	869,47	41.409,60	51.210,57	3.303,00	2.126,95	269,20	195,77	45.896,00	54.402,76
11 Oneri finanziari									-	-
Risultato della gestione finanziaria	914,20	869,47	41.409,60	51.210,57	3.303,00	2.126,95	269,20	195,77	45.896,00	54.402,76
									-	-

D) GESTIONE STRAORDINARIA										
12 Proventi straordinari			80.591,78	281.616,40	11.000,00	6.680,96			91.591,78	288.297,36
13 Oneri straordinari			-	-					-	-
Risultato della gestione straordinaria	-	-	55.591,78	262.272,47	11.000,00	6.680,96			66.591,78	268.953,43
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale									-	-
15 Svalutazioni attivo patrimoniale				11.162,60					-	11.162,60
Differenza rettifiche attività finanziaria	-	-	-	11.162,60	-	-	-	-	-	11.162,60
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B -C -D	1.398.990,30	1.151.697,85	1.482.732,15	1.704.793,98	258.968,13	798,66	1.518.831,52	1.054.176,89	1.694.057,80	501.879,42
E Immobilizzazioni Immateriali			8.735,20	8.735,20					8.735,20	8.735,20
F Immobilizzazioni Materiali			120.264,80	77.668,54					120.264,80	77.668,54
G Immobilizzazioni Finanziarie									-	-
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	-	-	129.000,00	86.403,74	-	-	-	-	129.000,00	86.403,74

CONTO ECONOMICO	VALORE Anno 2014	VALORE Anno 2015	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi Correnti	6.027.564,39	4.603.790,56	-1.423.773,83
B) Oneri Correnti			
6) Personale	-1.862.273,76	-1.628.187,66	-234.086,10
7) Funzionamento	-1.613.037,51	-1.220.931,21	-392.106,30
8) Interventi economici	-1.063.874,59	-1.085.291,20	21.416,61
9) Ammortamenti e accantonamenti	-2.005.724,17	-1.483.453,50	-522.270,67
Totale Oneri Correnti (B)	-6.544.910,03	-5.417.863,57	-1.127.046,46
Risultato della gestione corrente (A-B)	-517.345,64	-814.073,01	-296.727,37
C) GESTIONE FINANZIARIA			
Risultato gestione finanziaria	402.331,12	54.402,76	-347.928,36
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
Risultato gestione straordinaria	320.083,17	268.953,43	-51.129,74
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
Differenza rettifiche attività finanziaria	-11.544,37	-11.162,60	381,77
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	193.524,28	-501.879,42	-695.403,70
STATO PATRIMONIALE	VALORE Anno 2014	VALORE Anno 2015	DIFFERENZE
A) IMMOBILIZZAZIONI	6.654.494,86	6.440.614,61	-213.880,25
a) Immateriali	5.103,96	8.576,76	3.472,80
b) Materiali	5.904.503,80	5.759.972,23	-144.531,57
c) Finanziarie	744.887,10	672.065,62	-72.821,48
B) ATTIVO CIRCOLANTE	11.736.436,59	11.038.084,45	-698.352,14
d) Rimanenze	66.371,04	70.750,98	4.379,94
e) Crediti di Funzionamento	1.572.767,14	1.209.064,97	-363.702,17
f) Disponibilita' Liquide	10.097.298,41	9.758.268,50	-339.029,91
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	4.015,27	19.792,65	15.777,38
TOTALE ATTIVO	18.394.946,72	17.498.491,71	-896.455,01
A) PATRIMONIO NETTO	14.207.409,58	13.661.846,28	-545.563,30
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO	0,00	0,00	0,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.648.992,26	1.630.072,56	-18.919,70
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	2.105.896,35	1.768.273,34	-337.623,01
E) FONDI PER RISCHI E ONERI	432.648,53	436.676,29	4.027,76
F) RATEI E RISCONTI PASSIVI	0,00	1.623,24	1.623,24
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO	18.394.946,72	17.498.491,71	-896.455,01

1.3 I risultati raggiunti

Si riportano i dati sintetici relativi al raggiungimento degli Obiettivi Strategici ed Operativi, rimandando alla successiva Sezione 3 ed all'Allegato 1 per l'analisi dettagliata sui risultati conseguiti rispetto ai target fissati per ogni singolo Obiettivo.

Obiettivi Strategici (CCIAA)	N°	%	Obiettivi Operativi (CCIAA)	N°	%
Con target raggiunto (90%-100%)	7	87,5%	Con target raggiunto (90%-100%)	10	82%
Con target parzialmente raggiunto (80%-89%)	1	12,5%	Con target parzialmente raggiunto (80%-89%)	1	8%
Con target non raggiunto (0-79%)	0	0%	Con target non raggiunto (0-79%)	1	8%
% complessiva conseguimento target	8	97,7%	% complessiva conseguimento target	12	94,5%

Di seguito sono invece evidenziati i principali dati di sintesi sui principali servizi erogati dalla Camera nel corso del 2015, raffrontati ai 5 anni precedenti.

Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	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]	17.171	17.048	19.932	12.249	12.754	16.058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici	5.096	5.256	7.826	10.313	10.051	12.523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	2.444	1.664	1.894	1.277	2.042	1.921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	341	361	474	616	472	267
	N° richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno	11.902	13.732	13.840	10.838	14.154	0

Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamento (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno (inclusi rinnovi, trascrizioni, annotazioni varie, seguiti) Fonte Simba, Infoweb	84	128	116	129	132	74
	Numero di istanze di cancellazione/sospensione protesti evase nell'anno "n"	46	33	43	49	49	0

	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	0
	N.ro di contratti esaminati (dato stock dal 1/1/1994)	0	0	0	0	0	0
Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	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.	716	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	1.108	996	1.265	1.545	1.800	1.378

Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N° conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	841	734	633	560	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	1	20	19	16	14	8
P_5 Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	N° pubblicazioni statistiche pubblicate sul portale Starnet nell'anno "n"	0	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.	13	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	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).	11	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	0	1	1
	N° di aziende partecipanti a fiere, mostre, missioni commerciali all'estero (UE - Extra) promosse dalle AS	0	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 c/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	1.085.291,20	1.062.450,35	1.834.374,48	1.736.764,00	1.208.041,11	1.547.544,79
--	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Macro Processo	Output	CCIAA MS					
		Anno 2015	Anno 2014	Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	13	14	12	12	11	nd
	N° accessi al sito internet	50.163	53.053	70.264	73.882	17.064	nd
S_3 Affari Generali	N° Pec in ingresso	4.163	2.676	1.848	138	6	nd
	N° Pec in uscita	2.401	2.052	1.392	138	6	nd
S_7 Gestione Risorse Umane	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.	323	90	335	496	1.877	776

Da segnalare come la Camera utilizzi più strumenti di **customer satisfaction** per monitorare la qualità dei propri servizi ed individuare eventuali interventi correttivi; anche per il 2015, dall'analisi dei dati raccolti, non sono state però rilevate particolari criticità. Inoltre, nel rispetto dell'art. 11 comma 2 del D. Lgs. 150/2009, la Camera ha adottato il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** che contiene le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza verso l'esterno, la legalità e la presa di coscienza della cultura dell'integrità. Per questi motivi sono presenti sul sito istituzionale i documenti che, nell'ambito delle normativa sulla trasparenza, devono essere resi pubblici ed accessibili all'utenza tramite strumenti telematici. Infine, ai sensi della legge 190/2012, la Camera ha adottato il **Piano triennale di prevenzione sulla corruzione** con lo scopo di una valutazione sul livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenirlo.

2.4 Criticità ed opportunità

Nel 2015 non sono state rilevate particolari criticità organizzative nel raggiungimento degli obiettivi preposti e gli scostamenti eventuali dai target fissati sono stati analizzati senza rilevare necessità di particolari interventi correttivi; anche l'attività sulla trasparenza amministrativa non ha rilevato particolari problemi.

3 OBIETTIVI: RISULTATI CONSEGUITI

3.1 L'Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Obiettivi Strategici

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

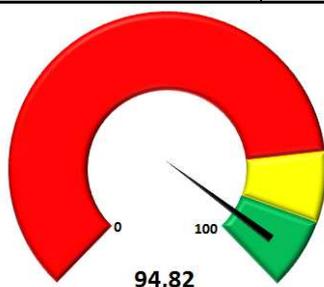
0-79% = non raggiungimento dell'obiettivo;

80-89% = parziale raggiungimento dell'obiettivo;

90-100% = raggiungimento dell'obiettivo.

Viene altresì evidenziata la percentuale di realizzazione complessiva, ponderata per il relativo peso, degli Obiettivi Strategici 2015 dell'Ente camerale, rimandando all'Allegato 1 per l'analisi di dettaglio.

OBIETTIVI STRATEGICI					
N	Obiettivo	Peso	Risultato 2015	Target 2015	Percentuale realizzazione
1.1	Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	7,50%	100	100	100%
1.2	Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	7,50%	100	100	100%
2.1	Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità	30%	99,9	100	99,90%
2.2	Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale	2%	100	100	100%
3.1	Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie	23%	96,8	100	96,80%
3.2	Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica	30%	85,27	100	85,27%



Percentuale Realizzazione Obiettivi Strategici (ponderata)

Si può pertanto concludere che la performance realizzata nel corso del 2015 per quanto riguarda il conseguimento degli Obiettivi Strategici è pari al **94,82%**.

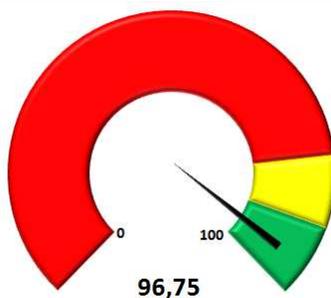
3.3 Obiettivi Operativi

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

- 0-79%** = non raggiungimento dell'obiettivo;
- 80-89%** = parziale raggiungimento dell'obiettivo;
- 90-100%** = raggiungimento dell'obiettivo.

Viene altresì evidenziata la percentuale di realizzazione complessiva, ponderata per il relativo peso, degli Obiettivi Operativi 2015 dell'Ente camerale, rimandando all'Allegato 2 per l'analisi di dettaglio.

OBIETTIVI OPERATIVI					
N	Obiettivo	Peso	Risultato 2015	Target 2015	Percentuale realizzazione
OO 1.1.1	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	7,50%	100%	100%	100%
OO 1.2.1	CreaInRete	7,50%	85,75%	100%	85,75%
OO 2.1.1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane	3,00%	100%	100%	100%
OO 2.1.2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale	7,50%	100%	100%	100%
OO 2.1.3	Ottimizzare la gestione delle entrate	7,50%	100%	100%	100%
OO 2.1.4	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza	12,00%	99,80%	100%	99,80%
OO 2.2.1	Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	2,00%	62,50%	100%	62,50%
OO 3.1.1	Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale	3,00%	98%	100%	98%
OO 3.1.2	Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità	8,00%	98,40%	100%	98,40%
OO 3.1.3	Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati	12,00%	100%	100%	100%
OO 3.2.1	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori	4,50%	100%	100%	100%
OO 3.2.2	Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti	12,00%	93,20%	100%	93,20%
OO 3.2.3	Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti	13,50%	97,02%	100%	97,02%



Percentuale Realizzazione Obiettivi Strategici (ponderata)

Si può pertanto concludere che la performance realizzata nel corso del 2015 per quanto riguarda il conseguimento degli Obiettivi Strategici è pari al **96,75%**.

3.4 Obiettivi Individuali

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

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

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

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

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

Mediante l'impiego della *balanced scorecard* come metodologia e strumento di pianificazione e controllo, l'Ente procede alla valutazione della performance sia della Camera, sia dell'azienda speciale, secondo un approccio multilivello in grado di collegare la misurazione e la valutazione della performance organizzativa con la misurazione e valutazione della performance individuale. L'Azienda Speciale ISR, la cui attività è parte integrante del ciclo della performance dell'Ente camerale, ha un proprio sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, si rinvia all'apposito Regolamento approvato dalla Giunta camerale. La metodologia adottata dalla Camera è consultabile sul sito istituzionali all'indirizzo:

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

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

Per una analisi della dimensione economico finanziaria dell'Ente, si riportano il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale con gli schemi relativi alle principali voci di Gestione corrente, finanziaria, straordinaria.

CONTO ECONOMICO	VALORE Anno 2014	VALORE Anno 2015	DIFFERENZE
GESTIONE CORRENTE			
A) Proventi Correnti	6.027.564,39	4.603.790,56	-1.423.773,83
B) Oneri Correnti			
6) Personale	-1.862.273,76	-1.628.187,66	-234.086,10
7) Funzionamento	-1.613.037,51	-1.220.931,21	-392.106,30
8) Interventi economici	-1.063.874,59	-1.085.291,20	21.416,61
9) Ammortamenti e accantonamenti	-2.005.724,17	-1.483.453,50	-522.270,67
Totale Oneri Correnti (B)	-6.544.910,03	-5.417.863,57	-1.127.046,46
Risultato della gestione corrente (A-B)	-517.345,64	-814.073,01	-296.727,37
C) GESTIONE FINANZIARIA			
Risultato gestione finanziaria	402.331,12	54.402,76	-347.928,36
D) GESTIONE STRAORDINARIA			
Risultato gestione straordinaria	320.083,17	268.953,43	-51.129,74
E) Rettifiche di valore attività finanziaria			
Differenza rettifiche attività finanziaria	-11.544,37	-11.162,60	381,77
Disavanzo/Avanzo economico esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	193.524,28	-501.879,42	-695.403,70
STATO PATRIMONIALE	VALORE Anno 2014	VALORE Anno 2015	DIFFERENZE
A) IMMOBILIZZAZIONI	6.654.494,86	6.440.614,61	-213.880,25
a) Immateriali	5.103,96	8.576,76	3.472,80
b) Materiali	5.904.503,80	5.759.972,23	-144.531,57
c) Finanziarie	744.887,10	672.065,62	-72.821,48
B) ATTIVO CIRCOLANTE	11.736.436,59	11.038.084,45	-698.352,14
d) Rimanenze	66.371,04	70.750,98	4.379,94
e) Crediti di Funzionamento	1.572.767,14	1.209.064,97	-363.702,17
f) Disponibilita' Liquide	10.097.298,41	9.758.268,50	-339.029,91
C) RATEI E RISCONTI ATTIVI	4.015,27	19.792,65	15.777,38
TOTALE ATTIVO	18.394.946,72	17.498.491,71	-896.455,01
A) PATRIMONIO NETTO	14.207.409,58	13.661.846,28	-545.563,30
B) DEBITI DI FINANZIAMENTO	0,00	0,00	0,00
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	1.648.992,26	1.630.072,56	-18.919,70
D) DEBITI DI FUNZIONAMENTO	2.105.896,35	1.768.273,34	-337.623,01
E) FONDI PER RISCHI E ONERI	432.648,53	436.676,29	4.027,76
F) RATEI E RISCONTI PASSIVI	0,00	1.623,24	1.623,24
TOTALE PASSIVO E PATRIM. NETTO	18.394.946,72	17.498.491,71	-896.455,01

Gestione corrente

Proventi

Provento	2015	2014	Differenza 2014/2015
Diritto annuale	3.336.476,94	4.666.216,97	- 1.329.740,03
Diritti di segreteria	865.685,40	879.745,04	- 14.059,64
Contributi, trasferimenti e altre entrate	277.099,50	332.661,70	- 55.562,20
Proventi da gestione di beni e servizi	120.148,78	152.183,05	- 32.034,27
Variazione delle rimanenze	4.379,94	- 3.242,37	7.622,31
Totale proventi correnti	4.603.790,56	6.027.564,39	- 1.423.773,83

Oneri

Personale

	2015	2014	Differenza
Competenze al personale	1.288.679,88	1.411.698,73	-€ 123.018,85
Oneri sociali	308.963,74	344.480,88	-€ 35.517,14
Accantonamento IFR/TFR	6.884,24	101.570,31	-€ 94.686,07
Altri costi	23.659,80	4.523,84	€ 19.135,96
Totale costi del personale	1.628.187,66	1.862.273,76	-€ 234.086,10

Funzionamento

	2015	2014	Differenza
Prestazione di servizi	508.565,96	601.861,99	-€ 93.296,03
Godimento di beni di terzi	493,03	-	€ 493,03
Oneri diversi di gestione	402.544,15	498.484,01	-€ 95.939,86
Quote associative	241.364,31	438.808,19	-€ 197.443,88
Organi istituzionali	67.963,76	73.883,32	-€ 5.919,56
Totale costi di funzionamento	1.220.931,21	1.613.037,51	-€ 392.106,30

Interventi economici

	2015	2014	Differenza
Interventi economici	1.085.291,20	1.063.874,59	€ 21.416,61

Ammortamenti ed accantonamenti

	2015	2014	Differenza
Immobilizzazioni immateriali	5.262,40	4.647,61	€ 614,79
Immobilizzazioni materiali	222.200,11	229.152,76	-€ 6.952,65
Svalutazione crediti	1.255.990,99	1.739.943,65	-€ 483.952,66
Fondi rischi e oneri	-	31.980,15	-€ 31.980,15
Totale ammortam. e accant.	€ 1.483.453,50	€ 2.005.724,17	-€ 522.270,67

Gestione finanziaria

	2015	2014	Differenza
Proventi finanziari	54.402,76	402.331,12	-€ 347.928,36
Oneri finanziari	-	-	€ 0,00
Risultato della gestione finanziaria	€ 54.402,76	€ 402.331,12	-€ 347.928,36

Gestione straordinaria

	2015	2014	Differenza
Proventi straordinari	288.297,36	411.768,07	-€ 123.470,71
Oneri straordinari	19.343,93	91.684,90	-€ 72.340,97
Rivalutazioni dell'attivo patrimoniale	-	-	€ 0,00
Svalutazioni dell'attivo patrimoniale	11.162,60	11.544,37	-€ 381,77
Risultato della gestione straordinaria	€ 257.790,83	€ 308.538,80	-€ 50.747,97

Si riporta il consuntivo dei proventi, degli oneri e degli investimenti, ripartiti tra le funzioni istituzionali. Il confronto con il budget è effettuato con riferimento all'ultimo aggiornamento del 2015.

Consuntivo - Art. 24 ANNO 2015	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)		SERVIZI DI SUPPORTO (B)		ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)		STUDIO, FORMAZIONE, INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)		TOTALE (A+B+C+D)	
	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo	Revisione di Budget	Consuntivo
GESTIONE CORRENTE										
A) Proventi Correnti										
1 Diritto Annuale			3.632.500,00	3.336.476,94					3.632.500,00	3.336.476,94
2 Diritti di Segreteria					827.100,00	846.412,38	1.000,00	19.273,02	828.100,00	865.685,40
3 Contributi trasferimenti e altre entrate	100,00		15.700,00	16.205,81	35.050,00	34.374,15	171.618,84	226.519,54	222.468,84	277.099,50
4 Proventi da gestione di beni e servizi			25.850,00	28.709,64	74.850,00	59.224,32	75.000,00	32.214,82	175.700,00	120.148,78
5 Variazione delle rimanenze		881,47		1.187,47		1.561,98		749,02	-	4.379,94
Totale proventi correnti A	100,00	881,47	3.674.050,00	3.382.579,86	937.000,00	941.572,83	247.618,84	278.756,40	4.858.768,84	4.603.790,56
B) Oneri Correnti										
6 Personale	- 397.988,43	- 335.512,40	- 540.727,21	- 440.293,40	- 656.213,57	- 570.854,39	- 310.531,21	- 281.527,47	- 1.905.460,42	- 1.628.187,66
7 Funzionamento	- 571.012,13	- 446.123,85	- 367.249,03	- 258.719,51	- 420.265,66	- 301.927,50	- 280.827,18	- 214.160,35	- 1.639.354,00	- 1.220.931,21
8 Interventi economici	- 389.200,00	- 347.330,99	- 55.000,00	-	- 40.000,00	- 25.539,80	- 1.032.800,00	- 712.420,41	- 1.517.000,00	- 1.085.291,20
9 Ammortamenti e accantonamenti	- 41.803,94	- 24.481,55	- 1.325.342,99	- 1.281.093,41	- 93.791,90	- 52.857,71	- 142.561,17	- 125.020,83	- 1.603.500,00	- 1.483.453,50
Totale Oneri Correnti B	- 1.400.004,50	- 1.153.448,79	- 2.288.319,23	- 1.980.106,32	- 1.210.271,13	- 951.179,40	- 1.766.719,56	- 1.333.129,06	- 6.665.314,42	- 5.417.863,57
Risultato della gestione corrente A-B	- 1.399.904,50	- 1.152.567,32	- 1.385.730,77	- 1.402.473,54	- 273.271,13	- 9.606,57	- 1.519.100,72	- 1.054.372,66	- 1.806.545,58	- 814.073,01
C) GESTIONE FINANZIARIA										
10 Proventi finanziari	914,20	869,47	41.409,60	51.210,57	3.303,00	2.126,95	269,20	195,77	45.896,00	54.402,76
11 Oneri finanziari										
Risultato della gestione finanziaria	914,20	869,47	41.409,60	51.210,57	3.303,00	2.126,95	269,20	195,77	45.896,00	54.402,76
D) GESTIONE STRAORDINARIA										
12 Proventi straordinari			80.591,78	281.616,40	11.000,00	6.680,96			91.591,78	288.297,36
13 Oneri straordinari			25.000,00	19.343,93					25.000,00	19.343,93
Risultato della gestione straordinaria			55.591,78	262.272,47	11.000,00	6.680,96			66.591,78	268.953,43
14 Rivalutazioni attivo patrimoniale										
15 Svalutazioni attivo patrimoniale				11.162,60						11.162,60
Differenza rettifiche attività finanziaria				11.162,60						11.162,60
Disavanzo/Avanzo economico esercizio A-B-C-D	- 1.398.990,30	- 1.151.697,85	- 1.482.732,15	- 1.704.793,98	- 258.968,13	- 798,66	- 1.518.831,52	- 1.054.176,89	- 1.694.057,80	- 501.879,42
E Immobilizzazioni Immateriali			8.735,20	8.735,20					8.735,20	8.735,20
F Immobilizzazioni Materiali			120.264,80	77.668,54					120.264,80	77.668,54
G Immobilizzazioni Finanziarie										
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI			129.000,00	86.403,74					129.000,00	86.403,74

Preme, infine, evidenziare come aspetto patrimoniale, economico e finanziario siano connessi e si condizionino reciprocamente. Al fine di mostrare l'andamento della situazione patrimoniale e finanziaria della Camera, si espongono gli indicatori più significativi.

L'**indice di struttura** mette a confronto le fonti di finanziamento a medio e lungo termine interne ed esterne con le immobilizzazioni nette misurando la capacità della Camera di Commercio di fronteggiare finanziariamente gli investimenti in immobilizzazioni.

Un valore del quoziente maggiore di uno è da preferire ad un valore negativo o inferiore a uno, in quanto le fonti di finanziamento, a medio e lungo termine, dovrebbero essere superiori alle immobilizzazioni nette e un valore superiore all'unità indica una buona capacità di autofinanziamento.

Di seguito si riportano i dati dell'indice di struttura della Camera di Commercio di Massa – Carrara nel periodo 2012-2015.

Camera di Commercio	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Netto	14.610.668,50	13.960.149,21	14.207.409,58	13.661.846,28
Passività consolidate	1.644.259,68	1.589.553,41	1.648.992,26	1.630.072,56
Attivo Fisso	10.047.808,69	6.740.067,37	6.654.494,86	6.440.614,61
Indice di struttura	1,62	2,31	2,38	2,37

L'**indice primario di tesoreria** è dato dal rapporto tra la liquidità immediata e le passività correnti ed esprime la capacità immediata dell'Ente camerale di far fronte alle passività correnti.

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

Di seguito si riportano i dati dell'indice primario di tesoreria della Camera di Commercio nel periodo di riferimento.

Camera di Commercio	2012	2013	2014	2015
Liquidità immediata	7.178.823,69	9.787.408,73	10.097.298,41	9.758.268,50
Passività correnti	2.637.253,21	2.686.353,23	2.538.544,88	2.168.967,98
Indice primario di tesoreria	2,72	3,64	3,98	4,49

L'**indice secondario di tesoreria**, che è dato dal rapporto tra liquidità immediata più liquidità differita e le passività correnti, esprime la capacità dell'Ente camerale di far fronte alle passività correnti con la liquidità disponibile.

In questo caso è prevedibile un indice con valore superiore a due, anche se un valore superiore non assicura, necessariamente, la liquidità di breve termine salvo che vi sia sincronia temporale tra entrate e uscite.

La tabella sotto riportata illustra le risultanze dell'indice secondario di tesoreria della Camera di Commercio nel periodo di riferimento.

Camera di Commercio	2012	2013	2014	2015
Liquidità immediata	7.178.823,69	9.787.408,73	10.097.298,41	9.758.268,50
Liquidità differita	1.590.538,23	1.618.301,33	1.572.767,14	1.108.675,95
Passività correnti	2.637.253,21	2.686.353,23	2.538.544,88	2.168.967,98
Indice secondario di tesoreria	3,32	4,25	4,59	5,01

Il **risultato netto** deve tendere allo zero; può, comunque, essere sia positivo - al fine di accantonare risorse necessarie per interventi negli esercizi futuri - sia negativo - nell'ipotesi di anticipazione di investimenti correnti e/o riduzione degli avanzi economici patrimonializzati negli esercizi precedenti.

I principali indicatori utilizzabili da parte delle imprese private non sono significativamente comparabili con le risultanze degli Enti camerali. Infatti, per le pubbliche amministrazioni un risultato positivo è giustificato solo da un programma di miglioramento futuro dei servizi; in caso contrario può essere letto quale costo superiore per la collettività rispetto agli oneri ritenuti necessari per la prestazione dei servizi stessi.

La tabella sotto riportata illustra le risultanze del conto economico della Camera di Commercio nel periodo di riferimento, essendo gli indici di redditività (ROI, ROS e ROE) prossimi allo zero.

Camera di Commercio	2012	2013	2014	2015
Disavanzo/avanzo economico d'esercizio	38.304,06	-662.956,31	193.524,28	-501.879,42

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

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

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

Camera di Commercio	2012	2013	2014	2015
Oneri gestione corrente/proventi gestione corrente	1,13	1,21	1,09	1,18
Oneri di personale/proventi gestione corrente	0,31	0,32	0,30	0,35
Oneri di funzionamento/proventi di gestione corrente	0,24	0,26	0,26	0,26
Costi per iniziative promozionali/proventi gestione corrente	0,26	0,30	0,17	0,24
Costi per iniziative promozionali/oneri correnti	0,23	0,25	0,16	0,20

L'analisi dei flussi finanziari è molto utile nella gestione d'impresa:

- a consuntivo – per comprendere la dinamica della gestione finanziaria;
- a preventivo – per programmare la gestione futura.

La tabella che segue illustra il flusso di cassa dell'Ente Camerale rappresentato dall'utile netto ovvero dalla perdita (avanzo/disavanzo economico dell'esercizio), cui si vanno ad aggiungere e/o sottrarre specifiche voci del conto economico e dello stato patrimoniale, secondo il metodo sintetico previsto dalla disciplina aziendale, per il periodo oggetto d'indagine.

	2012	2013	2014	2015
Avanzo di esercizio	38.304,06	-666.041,81	193.524,28	-501.879,42
+ Riserve da Partecipazioni (t)				160.171,77
<i>- Riserve da Partecipazioni (t-1)</i>				<i>203.855,65</i>
+ Ammortamento (t)	355.093,46	352.903,35	233.800,37	227.462,51
+ Crediti funzionamento iniziali (t-1)	1.396.092,36	1.578.724,26	1.618.301,33	1.572.767,14
<i>- Crediti di funzionamento finali (t)</i>	<i>1.578.724,26</i>	<i>1.618.301,33</i>	<i>1.572.767,14</i>	<i>1.209.064,97</i>
<i>- Debiti funzionamento (t-1)</i>	<i>2.300.341,02</i>	<i>2.022.729,28</i>	<i>2.270.254,49</i>	<i>2.105.896,35</i>
+ Debiti funzionamento (t)	2.022.729,28	2.270.254,49	2.105.896,35	1.758.273,34
+ Ratei e risconti attivi iniziali (t-1)	98,45	11.813,97	20.665,01	4.015,27
<i>- Ratei e risconti attivi finali (t)</i>	<i>11.813,97</i>	<i>20.665,01</i>	<i>4.015,27</i>	<i>19.792,65</i>
<i>- Ratei e risconti passivi iniziali (t-1)</i>	<i>3.615,81</i>	<i>4.228,89</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
+ Ratei e risconti passivi finali (t)	0,00	0,00	0,00	1.623,24
+ Prestiti ed anticipazioni attive (t-1)	4.228,89	376.840,03	284.550,54	284.550,54
<i>- Prestiti ed anticipazioni attive (t)</i>	<i>376.840,03</i>	<i>284.550,54</i>	<i>284.550,54</i>	<i>284.782,57</i>
<i>- Fondo TFR (t-1)</i>	<i>1.475.993,14</i>	<i>1.644.259,68</i>	<i>1.589.553,41</i>	<i>1.648.992,26</i>
+ Fondo TFR (t)	1.644.259,68	1.589.553,41	1.648.992,26	1.630.072,56
<i>- Fondo rischi e oneri iniziali (t-1)</i>	<i>560.855,73</i>	<i>610.295,04</i>	<i>416.098,74</i>	<i>432.648,53</i>
+ Fondo rischi e oneri finali (t)	610.295,04	416.098,74	432.648,53	436.676,29
FLUSSO CASSA ESERCIZIO	450.760,64	-274.883,33	401.139,08	- 325.679,68
<i>- Investimenti</i>	<i>370.859,98</i>	<i>0</i>	<i>153.993,97</i>	<i>86.403,74</i>
+ Disinvestimenti	0	2.980.445,95	43.465,90	73.053,51
<i>- Debiti di finanziamento iniziali (t-1)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
+ Debiti di finanziamento finali (t)	0	0	0	0
FLUSSO CASSA	79.900,66	2.705.562,62	290.611,01	- 339.029,91

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

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

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

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato					
Sesso	2011	2012	2013	2014	2015
Donne	29	24	24	23	23
Uomini	17	18	19	19	19
Totale	46	42	43	42	42

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato										
Tipologia di Studio	2011		2012		2013		2014		2015	
	Donne	Uomini								
Scuola dell'obbligo	0	4	0	3	0	3	0	3	0	3
Diploma	13	9	12	9	12	9	11	9	11	9
Laurea	14	6	12	6	12	7	12	7	12	7
Totale	27	19	24	18	24	19	23	19	23	19

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato										
Categoria	2011		2012		2013		2014		2015	
	Donne	Uomini								
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1
Dirigenti	3	0	2	0	2	0	2	0	2	0
D	7	5	6	5	6	5	6	5	6	5
C	16	7	15	8	15	9	14	9	14	9
B	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale	29	17	26	18	26	19	25	19	25	19

Inoltre, la Camera ha adottato una serie di iniziative per favorire i dipendenti con particolari esigenze familiari, quali la concessione dell'orario part-time e, in genere, promuovendo la flessibilità del lavoro con una modifica dell'orario di servizio, concordato con le rappresentanze sindacali e nell'ambito del CUG, giunta a piena attuazione dal 1 maggio 2016.

La Camera ha poi 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.

Si ricorda, infine, che dal 2000 è attivo il Comitato per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile con il compito di partecipare alle attività della Camera, proponendo tematiche di genere in relazione allo sviluppo dell'imprenditoria femminile locale.

Di seguito la composizione delle imprese femminili per settore merceologico al 31/12/2015.

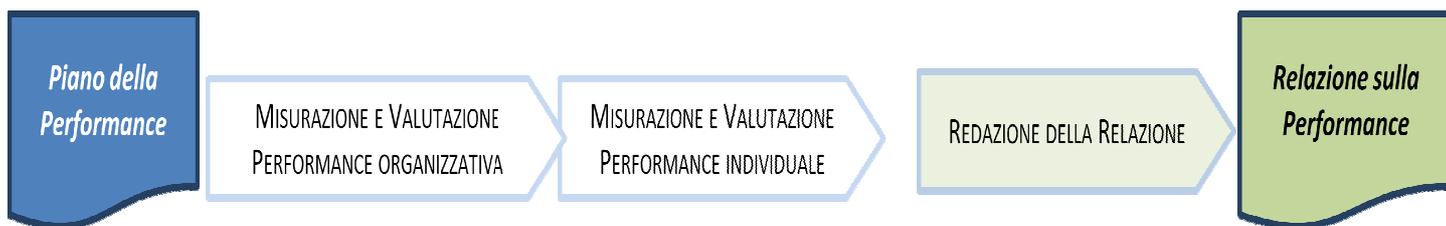
Imprese femminili, anno 2015, a Massa - Carrara, distinte per settore economico		
Settore	Registrate	Inc. %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	470	8,9
B Estrazione di minerali da cave e miniere	12	0,2
C Attività manifatturiere	369	7,0
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	6	0,1
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	6	0,1
F Costruzioni	242	4,6
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.827	34,7
H Trasporto e magazzinaggio	64	1,2
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	669	12,7
J Servizi di informazione e comunicazione	85	1,6
K Attività finanziarie e assicurative	99	1,9
L Attività immobiliari	208	4,0
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	86	1,6
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	197	3,7
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0,0
P Istruzione	23	0,4
Q Sanità e assistenza sociale	59	1,1
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	122	2,3
S Altre attività di servizi	459	8,7
X Imprese non classificate	255	4,8
MASSA-CARRARA	5.259	100,0

6 IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

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



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

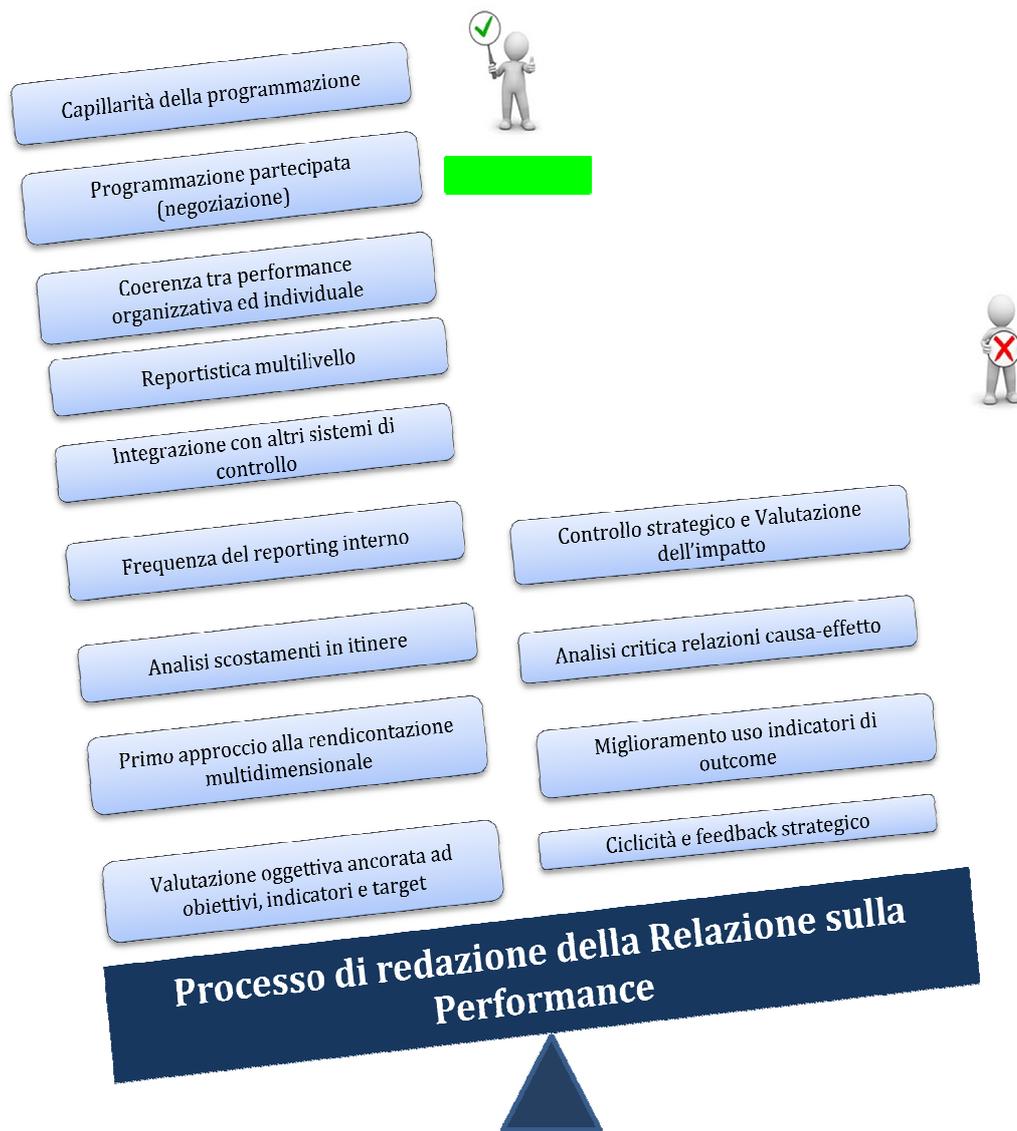


COSA	CHI	COME	QUANDO (ANNO X+1)
Definizione della struttura del documento	S.G. Controllo di Gestione	Analisi delle norme e delle delibere CIVIT di riferimento	Feb.
Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Controllo di Gestione	Analisi dei documenti e dei dati della pianificazione,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

6.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo della Performance

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

In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2015.



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

Di seguito viene riportata una sintesi delle variazioni intervenute durante il corso del 2015 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati conseguiti.

Oggetto	Elementi migliorativi intercorsi nel 2015
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 e diretto collegamento con Misurazione della performance individuale; modifica in itinere dei target da raggiungere
Valutazione delle Risorse Umane	
Rendicontazione	

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

Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Ulteriore perfezionamento del sistema
Pianificazione strategica Pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> • Ottimizzazione del processo di feedback strategico per pianificazione strategica pluriennale ex novo • Maggiore impiego di indicatori di outcome per pianificazione pluriennale • Impiego dei risultati di Customer Satisfaction per la pianificazione pluriennale
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> • Continuo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative • Potenziamento uso indicatori 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

6.3 I documenti del Ciclo della Performance

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Data Approvazione 28/07/2011

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

Piano della performance 2015-2017

Data Approvazione 29/01/2015

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

Piano triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-2017

Data Approvazione 29/01/2015

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

IL SEGRETARIO GENERALE
(Enrico Ciabatti)

IL PRESIDENTE
(Dino Sodini)

*Allegato sottoscritto con firma digitale ai sensi del D.Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.
Il presente atto è pubblicato integralmente all'Albo informatico
della Camera di Commercio I.A.A. di Massa-Carrara
ai sensi dell'art. 32 della Legge 69/2009 e del Regolamento camerale per la pubblicazione degli atti.*

Allegato 1 – Obiettivi Strategici

IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO					
Indicatori Strategici	Peso	Risultato 2015	Target 2015	Percentuale realizzazione	Note
1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale				100%	
1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica					
n. complessivo presenze sulla stampa dei dati economici-statistici	100%	>25	almeno 20	100%	
1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali				100%	
1.2.1 CreaInRete					
Ideazione di progetti significativi di sviluppo del territorio	100%	25	almeno 4	100%	
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie				96,80%	
3.1.2 Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità					
Mantenimento n° Istituti scolastici partecipanti al Progetto alternanza	25%	11	12	92%	Il numero degli Istituti è diminuito per l'abbandono di un Liceo privato che partecipava al progetto con soli
Efficacia del percorso Boot Camp in termini di nuove imprese sostenute dalla CCIAA rispetto al numero dei partecipanti	15%		25%	6%	Indicatore eliminato - Verbale OIV n. 12/2015
3.1.3 Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati					
Risorse esterne reperite per promozione estero/risorse spese	20%	10,82%	5%	100%	Indicatore Aggregato - Verbale OIV n. 12/2015
Numero medio di operatori (locali ed esteri) partecipanti alle iniziative camerale per internazionalizzazione	40%	15	15	100%	
3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica				85,27%	
3.2.1 Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa, arbitrato e mediazione, e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori					
n. conciliazioni concluse nell'anno 2015 (Indipendentemente dall'anno di avvio) / personale dedicato al sottoprocesso P4.1.1_Conciliazione e mediazione - Indicatore di Bench Anno	15%	161	90	100%	
3.2.2 Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti					
Affidabilità degli Organismi di controllo misurata dal n° di non conformità sollevate dall'ICQRF	20%	0	≤ 2	100%	
N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno 2015/ personale dedicato P_2.1.1 Gestione domande (Indicatore di Bench Dato MS 2013=339; media Toscana 2013 = 674)	20%	224	340	65,88%	Target non conseguito in quanto non correttamente stimato in sede previsionale
3.2.3 Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti					
n. strumenti verificati/personale (espresso in FTE) dedicato processo metrologia legale (Indicatore di bench, media Toscana 2013: n.750)	25%	664	1000	66,40%	Target non conseguito in quanto non correttamente stimato in sede previsionale
numero ispezioni effettuate nell'anno(metrico e metalli preziosi)/ispettori ed assistenti dedicati in unità equivalenti (Indicatore di Bench - media Toscana 2013: n.278)	20%	442	433	100%	

PROCESSI INTERNI					
Indicatori Strategici	Peso	Risultato 2015	Target 2015	Percentuale realizzazione	Nota
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità				99,90%	
2.1.1 Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane					
partecipazione personale alla formazione "trasversale" (partecipanti/d	20%	92%	>= 80%	100%	
n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2015/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato (ind. di benchmark Media toscana 2013: 4, MS: 5)	0%	2,5	5	100%	
2.1.4 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza					
Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori	60%	100%	85%	100%	
Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR.	20%	84%	85%	99%	
INNOVAZIONE E CRESCITA					
Indicatori Strategici	Peso	Risultato 2015	Target 2015	Percentuale realizzazione	Nota
2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale				100%	
2.2.1 Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese					
Realizzazione fasi annuali progetto triennale "Sviluppo reti della conoscenza"	100%	100%	95%	100%	
3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie				100%	
3.1.1 Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale					
Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa anche mediante il lancio di offerte a pagamento (= n° eventi a pagamento/totale)	100%	36%	30%	100%	
ECONOMICO-FINANZIARIO					
Indicatori Strategici	Peso	Risultato 2015	Target 2015	Percentuale realizzazione	Nota
2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità				100%	
2.1.2 Valorizzazione economica del patrimonio camerale					
Ottenimento Certificato prevenzione incendi	30%	13-nov	31-dic	100%	
realizzazione fasi annuali PROGETTO per messa a reddito nel rispetto delle normative vigenti dei locali Palazzina modificato in Riquilibrato dal punto di vista edile e logistico dell'intero comprensorio del Museo del Marmo, da attuarsi eventualmente mediante Accordo di Programma con il Comune di Carrara, adozione	20%	11-nov	31-dic	100%	Indicatore Agglomerato - Verbale OIV n. 12/2015
2.1.3 Ottimizzare la gestione delle entrate					
Entrate da Progetti presentati a terzi (diversi dal sistema camerale)	25%	20000	20000	100%	Indicatore Agglomerato - Verbale OIV n. 12/2015
ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anno di	25%	65%	60%	100%	Indicatore Agglomerato - Verbale OIV n. 12/2015

Allegato 2 – Obiettivi Operativi

INDICATORI OPERATIVI		Peso	Risultato 2015	Target 2015	% Realizzazione	Note
OO 1.1.1	Produrre e diffondere analisi e informazione economica				100%	
	Rilevanza rapporto economia sui media		18	n. 4 media	100%	
	Presentazione 4 report trimestrali su economia		5	entro 1 mese dal	100%	
	Conferenze/Comunicati stampa		17	almeno 4	100%	
	produzione rapporti		4	almeno 3	100%	
	prestiti volumi biblioteca		156% (da 88 a 138)	incremento 10%	100%	
	n. partecipanti complessivi alle presentazioni dei rapporti		99	almeno 50	100%	
STRAT.	n. complessivo presenze sui media dei dati economici-statistici		88	almeno 20	100%	
OO 1.2.1	CreaInRete				85,75%	
	Coordinamento e supporto tecnico e operativo e organizzativo dell'evento		13.03.2016	entro aprile 2015	100%	
	Stesura risultati dell'evento attraverso un documento di sintesi		Fine settembre	entro aprile 2015	60%	
	Predisposizione di programma di intervento per l'approvazione della Giunta camerale		Fine settembre	entro giugno 2015	75%	
STRAT.	Realizzazione di progetti significativi di sviluppo del territorio		25	almeno 4	100%	

INDICATORI OPERATIVI		Peso	Risultato 2015	Target 2015	% Realizzazione	Note
OO 2.1.1	Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane				100%	
STRAT.	partecipazione personale alla formazione "trasversale" (partecipanti/dipendenti)		91%	> = 80%	100%	
	Valutazione efficacia azioni correttive: valutazione almeno positiva ottenuta nell'indagine di People nell'anno n su domanda/e predefinita da parte di un numero significativo di dipendenti		87%	>70%	100%	
	realizzazione incontri periodici del SG con tutto il personale		5	> 4	100%	
	n° giorni di assenza per malattia di breve durata 2015/personale dell'ente assunto a tempo indeterminato (ind. di benchmark		2,5	5	100%	
OO 2.1.2	Valorizzazione economica del patrimonio camerale				100%	
	numero di gare assegnate per la progettazione e la realizzazione della messa in sicurezza del rivestimento della facciata della Sede Centrale modificato in Presentazione al Segretario Generale degli atti per la progettazione e la realizzazione della messa in sicurezza del rivestimento della facciata della Sede Centrale		10/12/2015	31/12/2015	100%	
	realizzazione centrale idrica per ottenimento CPI		1	1	100%	
	Ottenimento Certificato prevenzione incendi		13/11/2015	31/12/2015	100%	
	Redazione e revisione regolamento concessione sale		31/03/2015	31/05/2015	100%	
	redazione PALOMA eliminato		-	-	-	Ind. Eliminato
	realizzazione fasi annuali PROGETTO per messa a reddito nel rispetto della normativa vigente dei locali Palazzina modificato in Riqualificazione dal punto di vista edile e logistico dell'intero comprensorio del Museo del Marmo, da attuarsi eventualmente mediante Accordo di Programma con il Comune di Carrara-redazione report		11/11/2015	31/12/2015	100%	
	Conclusioni procedura di vendita per Immobile ex commercianti		1	100%	100%	-
OO 2.1.3	Ottimizzare la gestione delle entrate				100%	
STRAT.	Entrate da Progetti presentati a terzi (diversi dal sistema camerale)		€ 20.000	€ 20.000,00	100%	
STRAT.	ID395_Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2014 (=F24 + altre forme, anno di cassa 2014) + Importo riscossioni spontanee del diritto Annuale anno 2014 (per anno di cassa 2014)/Importo totale dovuto Diritto Annuale anno 2014		63%	60%	100%	
OO 2.1.4	Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza				99,80%	
	Realizzazione Carta dei Servizi		31/03/2015	31/03/2015	100%	
	Grado di rispetto degli standard previsti dalla Carta dei servizi misurato dal numero di indicatori che rispettano lo standard rispetto al totale degli indicatori		100%	85%	100%	
	Grado di soddisfazione sulle iniziative (almeno buono) rilevato su tutte le iniziative della Camera e di ISR		84%	85%	99%	
OO 2.2.1	Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese				83,50%	
	Avvio costituzione piattaforma con stesura progetto di dettaglio		14/03/2015	31/03/2015	100%	Attività svolta da Dott.ssa F. Cordivola
	Avvio prima fase relativa alla progettazione della piattaforma con Infocamera		aprile 2015	30/06/2015	100%	
	Estrapolazione dati dalla banca dati RI segmenti lapideo e meccanica con coinvolgimento imprese per compilazione sezione aggiuntive rispetto dati RI e REA e richiesta eventuale utilizzo di alcuni servizi mirati all'utenza		01/12/2015	30/09/2015	75%	
	Presentazione dell'avvio del progetto		aprile 2015	31/12/2015	100%	
	individuazioni altri settori per la realizzazione dello stesso percorso		0	31/12/2015	0	
	avvio procedure per utilizzo di alcuni servizi mirati all'utenza a seguito monitoraggio rivolto alle stesse imprese		0	31/12/2015	0	
	Realizzazione piattaforma lapideo e meccanica		31/12/2015	31/03/2015	25%	
	Realizzazione fasi annuali progetto triennale "Sviluppo reti della conoscenza"		100%	95%	100%	

INDICATORI OPERATIVI		Peso	Risultato 2015	Target 2015	% Realizzazione	Note
OO 3.1.1	Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale				98%	
	mantenimento del numero dei corsi organizzati nel 2014		7	6	100%	
	definizione tempestiva e condivisa programma formativo 2015		24/02/2015	28/02/2015 (Vedi Scheda Progetto)	100%	
	partecipanti ai corsi riconosciuti x.n. delle ore erogate modificato in n° dei corsi di formazione organizzati nel corso dell'anno 2015		7	8	87%	
	Introiti dal lancio offerta formativa a pagamento; ricavi da corsi organizzati/costi diretti		108%	70%	100%	
	Realizzazione di percorsi formativi finanziati o a pagamento		4	3	100%	
	Valutazione (giudizio: buono) di customer satisfaction sulle attività formative		80%	80%	100%	
	Rinnovo del comitato dell'imprenditoria femminile		24/02/2015	31/05/2015	100%	
	Incontri comitati dell'imprenditoria femminile		4	3	100%	
STRAT	Sviluppo delle attività dell'agenzia formativa anche mediante il lancio di offerte a pagamento (= n° eventi a pagamento/totale)		36%	30%	100%	
OO 3.1.2	Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità				98,40%	
	Studenti partecipanti ai percorsi di alternanza/studenti coinvolti		100%	100%	100%	
STRAT	Mantenimento n° Istituti scolastici partecipanti al Progetto alternanza		11	12	92%	
	numero imprese/organizzazioni ospitanti studenti in alternanza		327	150	100%	
	Partecipazione a progetti integrati per la creazione di impresa		15	8	100%	
	Efficacia del percorso Boot-Camp in termini di nuove imprese create/realizzate dalla CCIAA rispetto al numero dei partecipanti		-	-	-	Ind. Eliminato
	Riduzione dei costi per la realizzazione del Programma		29%	20%	100%	
OO 3.1.3	Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati				100%	
STRAT	risorse esterne reperite per promozione estero/risorse spese		10,82%	5%	100%	
	follow up telematico in lingua inglese con operatori esteri		100%	80%	100%	
STRAT	numero medio di operatori (locali ed esteri) partecipanti iniziative camerale per internazionalizzazione		15	15	100%	
	bandi per la concessione di contributi a imprese, Associazioni ed operatori economici locali		100%	80%	100%	
	iniziativa a favore delle imprese danneggiate dagli eventi alluvionali novembre 2014 (allegato)		100%	90% Scheda Progetto	100%	

IL SEGRETARIO GENERALE
Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

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

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