



LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2012

Camera di Commercio di Massa Carrara

Allegato alla Delibera di Giunta n. 75 del 5.7.13

Giugno 2013

Presentazione

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2012. Il d. lgs. 150/09 attribuisce alla Relazione sulla Performance la funzione di evidenziare, a consuntivo, i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto preventivamente definito in sede di pianificazione. La Relazione sulla Performance costituisce, pertanto, il rendiconto del Piano della Performance, rappresentando il grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi, strategici ed operativi, e individuali in esso previsti, nonché gli eventuali scostamenti rilevati. Così come espresso nel citato dettato normativo, la Relazione sulla Performance analizza, in particolare, la dimensione economico-finanziaria della performance dell'Ente, in termini di efficienza ed economicità. Allo stesso modo, la Relazione pone l'enfasi sulla esposizione di obiettivi dell'Ente in tema di pari opportunità, ivi compresa la dimensione di genere.

La Camera di Commercio di Massa Carrara completa il Ciclo di Gestione della Performance 2012 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 2012, 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.

Presentazione

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.

Come si può notare dall'apposita slide, gli interventi promozionali sono in gran parte adeguati alle esigenze più critiche del mondo delle imprese: si osservino a tale proposito le azioni a favore del terziario, dell'internazionalizzazione e delle imprese colpite dagli eventi alluvionali dell'ottobre 2011.

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 2012, 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.

IL PRESIDENTE

(Rag. Norberto RICCI)

Indice

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



1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli Stakeholder

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

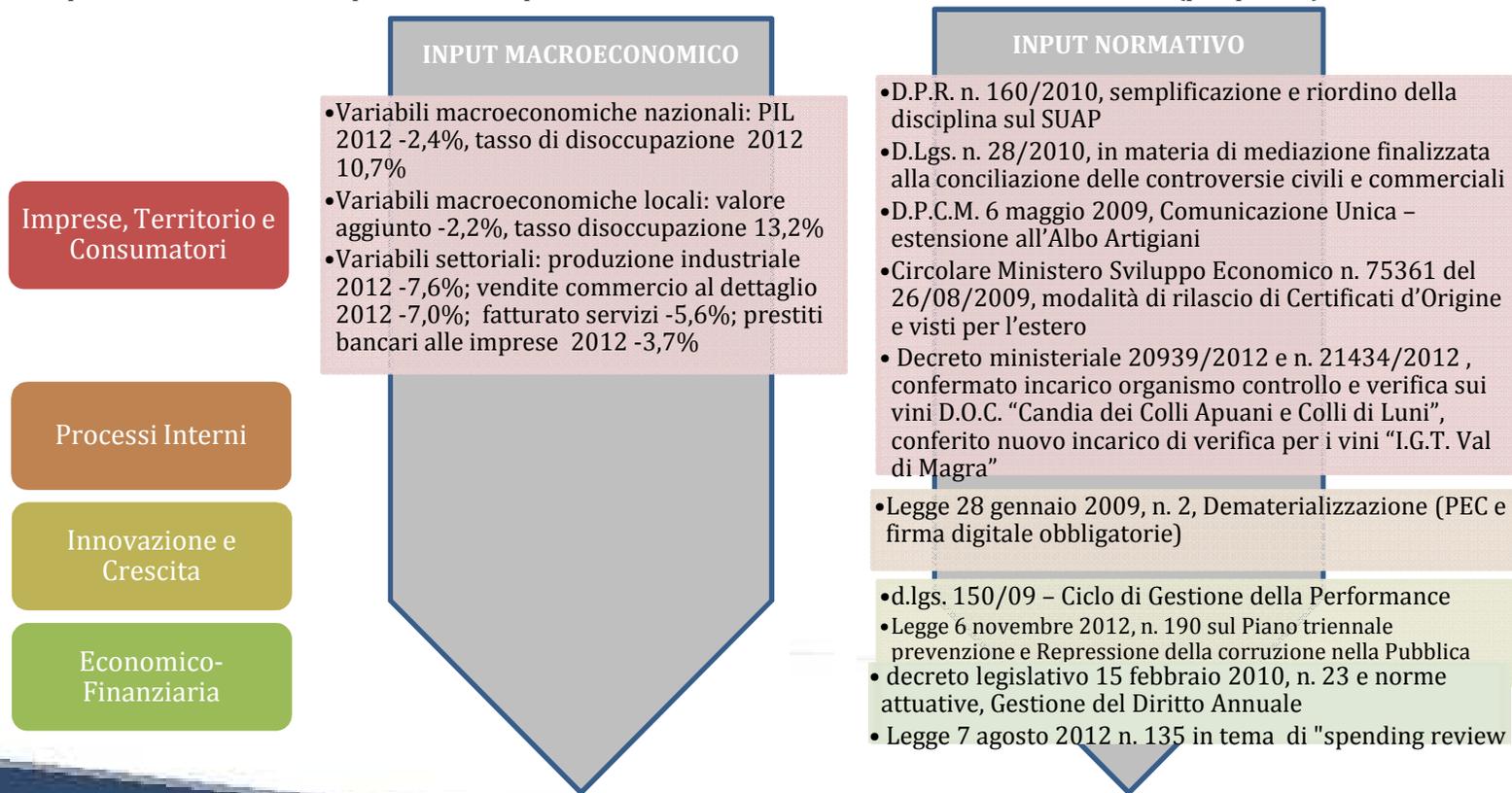
Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2012. 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.



Piano della Performance 2012: <http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/281>

1. 1 Il contesto esterno

La CCIAA di Massa Carrara, al fine di individuare le azioni più coerenti per soddisfare le aspettative dei propri Stakeholder riconosce come elemento propedeutico all'efficacia strategica delle proprie azioni l'analisi del contesto economico-sociale di riferimento. L'analisi del contesto consente di descrivere le variabili che rappresentano lo scenario nel quale si è sviluppata l'attenta azione amministrativa della Camera di Commercio di Massa Carrara, ed in base alle quali gli obiettivi strategici previsti si sono potuti concretizzare. A tal fine verrà dato rilievo alle variabili del contesto esterno che, manifestandosi nel corso dell'anno 2012, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Massa Carrara adottato la Metodologia Balanced Scorecard (BSC) come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà rappresentata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC. Ciò al fine di rendere funzionale la lettura delle informazioni presentate in questa sezione alla interpretazione dei risultati di performance esplicitati successivamente secondo le medesime dimensioni (prospettive) di analisi.





1. 1 Il contesto esterno

INPUT MACROECONOMICO

- Nell'anno 2012 si accentua la situazione di crisi dell'economia provinciale: iniziato con il 2008, il regresso contagia praticamente tutti i settori, con punte particolarmente negative che toccano le due cifre sulle piccole e piccolissime imprese della manifattura e del commercio
- L'unico settore, tra quelli tradizionali e più importanti, che sembra tenere è il lapideo, anche della lavorazione, grazie in particolare al buon andamento delle vendite all'estero
- La meccanica nel 2012 decresce leggermente, ma vi sono casi, a partire dal colosso del Nuovo Pignone che sono in grande spolvero, facendo toccare all'export valori record.
- In grave difficoltà è invece la nautica da diporto, sebbene con differenziazioni tra imprese specializzate nella costruzione di mega yachts e nel refitting, che riescono a stare sul mercato, e imprese dedite alla costruzioni di piccole imbarcazioni, che, ad oggi, non sembrano intravedere un futuro sostenibile.
- Rimane centrale nell'economia provinciale la questione lavoro: il tasso di disoccupazione raggiunge livelli record, 13,2%, che non si vedevano da decenni, e la cassa integrazione fa un grande balzo in avanti, spinta da quella straordinaria (quindi per crisi aziendali) e da quelli in deroga (quindi per casi di aziende non rientrabili nello strumento tradizionale).
- Gioca un ruolo notevole sulle difficoltà aziendali la restrizione sull'accesso al credito, con i prestiti alle imprese che si riducono di quasi il -4%, e un conseguente dissanguamento dei depositi e della liquidità aziendale. Questo credit crunch viene accompagnato da un inasprimento del costo del denaro che per la provincia di Massa-Carrara raggiunge, sui prestiti a breve, valori oltre misura (8,4%) in confronto a quelli regionali, non giustificabili da particolari situazioni di sofferenza creditizia.
- Il turismo ufficiale è stazionario in termini di presenze, ma in realtà le imprese del settore denunciano cali a due cifre sui fatturati
- Il binomio rappresentato dalle difficoltà delle piccole e dall'effetto di compensazione di un terziario che copre ormai il 75% della ricchezza prodotta in un anno da un senso preciso all'attività di promozione che l'Ente ha messo in campo per sostenere questi due elementi centrali

Imprese,
Territorio e
Consumatori

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

A favore del Commercio l'Ente ha stanziato € 35.000 (€ 27.350 erogati) per stimolare tale settore e con iniziative in partenariato che hanno coinvolto in modo particolare i Centri Commerciali Naturali

Destinazione di risorse alle attività di internazionalizzazione per il rilancio del territorio: nel 2010 le risorse destinate erano €65.000 su un totale di € 1.741.403,64 pari al 4%, risorse che nel 2011 ammontano a € 63.508,00 su un totale di € 1.452.711,15 (4,37% di incidenza) , e nel 2012 € 128.000 su un totale di € 1.832.061,60 (6,99% di incidenza) grazie anche alle risorse provenienti dai Fondi di perequazione.

Con carattere di continuità si sono sviluppati gli interventi a favore delle imprese locali per favorire la loro partecipazione a mostre, eventi , fiere di settore in Italia e all'estero (stanziamento pari ad € 65.000,00 interventi pari a € 62.360,00)

Grande importanza, anche nel 2012, ha avuto la gestione dell'evento straordinario dell'alluvione che ha colpito il territorio provinciale a fine 2011:l'ente camerale ha affrontato un notevole impegno economico, pari ad € 772.193 complessivi, da destinare a titolo di finanziamento a fondo perduto alle imprese colpite per favorire il riavvio della loro attività .

Le effettive difficoltà aziendali di accesso al credito hanno avuto riflessi anche sulle iniziative camerali.. Lo stanziamento di € 200.000 per finanziare investimenti delle imprese non è stato utilizzato se non parzialmente a causa delle difficoltà più generali dell'accesso al credito da parte delle stesse, bisognose al contrario di interventi rapidi per garantire la liquidità aziendale.



1. 1 Il contesto esterno

INPUT NORMATIVO

Imprese,
Territorio e
Consumatori

- D.P.R. n. 160/2010, semplificazione e riordino della disciplina sul SUAP
- Direttiva Servizi
- Abrogazione comma 1 art. 5 D.Lgs n. 28/2010 in materia di mediazione obbligatoria
- D.P.C.M. 6 maggio 2009, Comunicazione Unica - estensione all'Albo Artigiani
- Circolare Ministero Sviluppo Economico n. 75361 del 26/08/2009, modalità di rilascio di Certificati d'Origine e visti per l'estero

Processi Interni

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

Innovazione e
Crescita

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

Economico-
Finanziaria

- decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 e norme attuative,
- Gestione del Diritto Annuale
- Legge 7 agosto 2012 n. 135 in tema di "spending review"

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

SUAP: la Camera di Commercio ha promosso quattro incontri con le categorie professionali maggiormente coinvolte ed interessate alle gestione delle modalità operative delle pratiche di propria competenza.

Direttiva Servizi: i Decreti attuativi del 26/11/2011 sono diventati operativi dal 12 maggio 2012. Tuttavia, gli adempimenti che avrebbero dovuto perfezionarsi entro un anno dall'entrata in vigore (12 maggio 2013) sono stati prorogati al 30/09/2013.

Conciliazione: a partire dal mese di marzo il tentativo obbligatorio di mediazione finalizzato alla conciliazione è stato esteso anche alle controversie per risarcimento danni da circolazione di veicoli e alle controversie condominiali. Ciò ha reso il D.Lgs. 28/10 concretamente applicabile; infatti si è registrato un piccolo ma significativo incremento dei procedimenti con una leggera inversione di tendenza sulle tematiche oggetto degli stessi. Da sottolineare, tuttavia, che a dicembre 2012 la Corte Costituzionale (sentenza n. 272) ha sancito l'illegittimità costituzionale dell'obbligatorietà della mediazione come vincolo di procedibilità.

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

Telematizzazione Certificati Origine: motivi tecnici sopravvenuti hanno impedito l'avvio telematico

Tracciabilità pagamenti: per quanto le procedure di controllo siano obiettivamente complesse, fatture pagate entro 29 giorni=78%

Ciclo di gestione della performance: Implementazione a regime, livello di performance complessivo di Ente 94%, responsabilizzazione intera struttura, livello di check-up (compliance ciclo della performance) 2,7 su un punteggio massimo di 3 rispetto ad una partenza, nel 2011, del 1,9 (incremento del 42%)

Repressione corruzione: avvio del percorso tracciato dalla normativa

Invio di circa 8000 comunicazioni alle imprese inadempienti rispetto al versamento del diritto annuale 2012 per dare loro possibilità di pagare con l'istituto del ravvedimento operoso e pertanto una sanzione del 6% anzi che del 30%

Spending review: l'Ente Camerale ha comunque realizzato gli interventi previsti dagli atti di pianificazione nonostante i tagli imposti dalla normativa

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

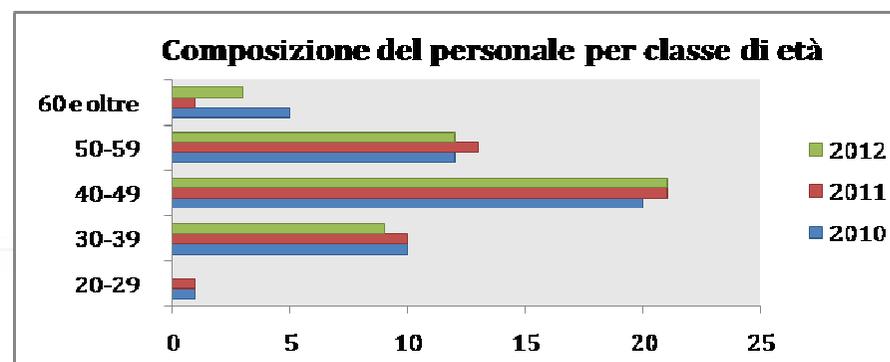
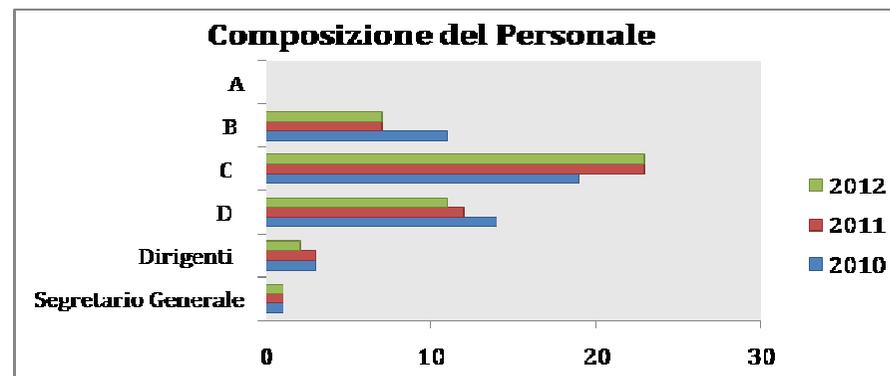
Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2012, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Massa Carrara. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate, seguendo una articolazione rispetto alla natura della dimensione di analisi, assume rilievo al fine dell'interpretazione dei risultati di performance, organizzativa ed individuale, raggiunti al termine del periodo amministrativo.

LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale (31.12)			
Per Categoria	2010	2011	2012
Segretario Generale	1 (*)	1 (*)	1 (*)
Dirigenti	3(*)	3(*)	2 (*)
D	14	12	11
C	19	23	23
B	11	7	7
A	0	0	0
Totale	48	46	44

(*) tempo determinato

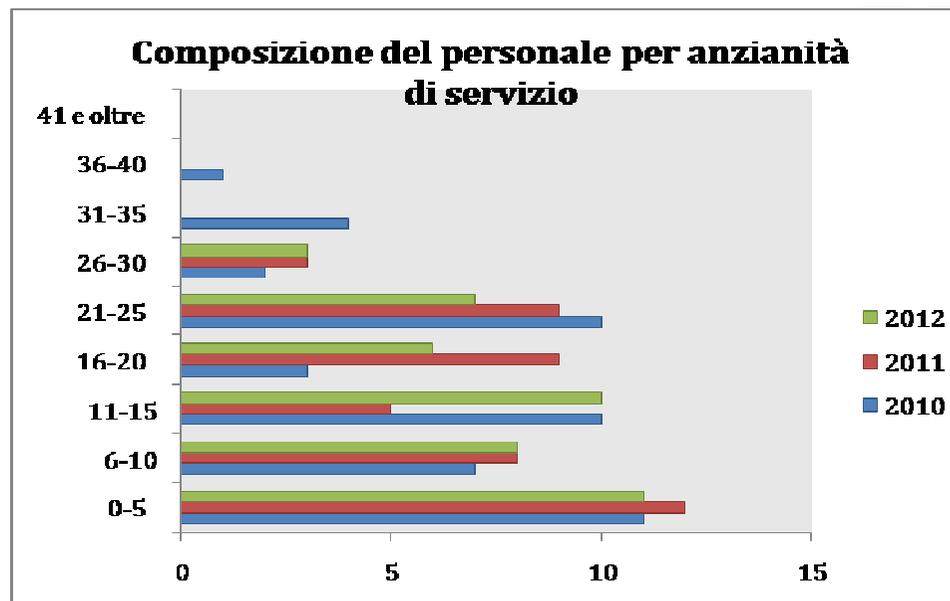
Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2010	2011	2012
20-29	1	1	0
30-39	10	10	9
40-49	20	21	18
50-59	12	13	13
60 e oltre	5	1	2
Totale	48	46	42



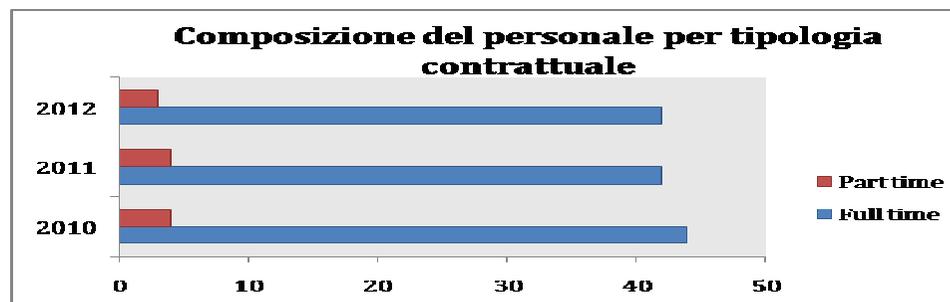
1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Anzianità di Servizio	2010	2011	2012
0-5	11	12	8
6-10	7	8	8
11-15	10	5	10
16-20	3	9	6
21-25	10	9	7
26-30	2	3	3
31-35	4	0	0
36-40	1	0	0
41 e oltre	0	0	0
Totale	48	46	42



Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2010		2011		2012	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
44	4	42	4	39	3
48		46		42	



Come si evince dai dati, la consistenza del personale diminuisce di una ulteriore unità rispetto all'anno precedente. Il fabbisogno del personale viene programmato attraverso piani poliennali, nei quali è stata potenziata principalmente la funzione della promozione, avendo l'Ente abbandonato il progetto di un'apposita azienda Speciale. Prevalgono le unità di categoria C, sono ridotte notevolmente le professionalità meno marcate. Una Camera di Commercio relativamente giovane, 30 dipendenti su 45 hanno meno di 50 anni,

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

Nel corso del 2012 sono proseguite le iniziative dell'Ente Camerale mirate a favorire il benessere organizzativo e a potenziare la motivazione delle risorse umane impiegate.

Un ruolo fondamentale , in questo senso, lo ha rivestito il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni : partendo dall'analisi del questionario sul benessere organizzativo somministrato ai dipendenti alla fine dell'anno 2011, l'attenzione del Comitato si è focalizzata sulle criticità emerse e sull'adozione delle possibili soluzioni mirate al miglioramento delle condizioni lavorative.

Ciò si è concretizzato nella proposta di adozione di un Piano Triennale delle Azioni Positive per il triennio 2012/2014.

Nel corso del mese di novembre, infine, il personale ha partecipato ad un'iniziativa formativa: "Benessere organizzativo per l'automiglioramento della performance".



1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	DESCRIZIONE PRODOTTO	Somma di Importo Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Rettificato	Somma di Importo Disponibile
A1 - Valorizzazione del territorio	4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Accordo di programma con il Comune di Carrara	€ 10.000,00	-€ 9.916,67	€ 83,33	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 83,33
		Acquisto pubblicazioni: volumi sull'economia locale	€ 10.000,00	-€ 4.356,02	€ 5.643,98	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 643,98
		Attività controllo farina di castagne della Lunigiana	€ 2.000,00	€ 0,00	€ 2.000,00	€ 925,17	€ 925,17	€ 0,00	€ 1.074,83
		Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	€ 4.000,00	-€ 155,40	€ 3.844,60	€ 1.755,40	€ 1.755,40	€ 0,00	€ 2.089,20
		Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	€ 2.000,00	€ 155,40	€ 2.155,40	€ 1.155,40	€ 1.155,40	€ 0,00	€ 1.000,00
		Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 100.000,00	€ 61.203,03	€ 61.203,03	€ 0,00	€ 38.796,97
		Centri commerciali naturali	€ 35.000,00	€ 0,00	€ 35.000,00	€ 16.498,89	€ 16.498,89	€ 0,00	€ 18.501,11
		Centro Comune Fosdinovo	€ 40.000,00	-€ 40.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 9.216,63	€ 0,00	€ 0,00
		Il patto per l'economia locale	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 5.000,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi	€ 25.000,00	€ 10.000,00	€ 35.000,00	€ 34.674,02	€ 34.674,02	€ 0,00	€ 325,98
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi (2011: MARMOTEC)	€ 10.000,00	€ 12.000,00	€ 22.000,00	€ 21.999,99	€ 21.999,99	€ 0,00	€ 0,01
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi per la partecipazione a fiere estero	€ 30.000,00	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 27.618,10	€ 27.618,10	€ 0,00	€ 2.381,90
		Protocolli d'intesa	€ 7.000,00	€ 0,00	€ 7.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 7.000,00
		Realizzazione di iniziative per la Promozione dell'Imprenditoria femminile	€ 20.000,00	€ 0,00	€ 20.000,00	€ 15.205,00	€ 15.205,00	€ 0,00	€ 4.795,00
		Protocollo IAT	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Azioni per la valorizzazione settore agricolo	€ 0,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Azioni per la valorizzazione del settore marmo	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
	4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale		€ 260.000,00	€ 51.727,31	€ 311.727,31	€ 230.035,00	€ 229.251,63	€ 0,00	€ 81.692,31
A1 - Valorizzazione del territorio Totale			€ 260.000,00	€ 51.727,31	€ 311.727,31	€ 230.035,00	€ 229.251,63	€ 0,00	€ 81.692,31



1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	DESCRIZIONE PRODOTTO	Somma di Importo Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Rettificato	Somma di Importo Disponibile
A2 - Produzione di conoscenza	8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a	Studi ISR (Rapporto economia, osservatorio bilanci, ecc)	€ 60.000,00	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 59.461,00	€ 0,00	€ 0,00
	8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa Somma		€ 60.000,00	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 59.461,00	€ 0,00	€ 0,00
A2 - Produzione di conoscenza Totale			€ 60.000,00	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 59.461,00	€ 0,00	€ 0,00
A3 - Azioni di Sistema	5. Consolidamento delle azioni di Sistema	Biblioteca camerale: acquisto volumi per arricchire il patrimonio camerale	€ 40.000,00	€ 0,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Coinvolgimento effettivo: iniziative per rafforzare la CCIAA	€ 50.000,00	-€ 15.965,50	€ 34.034,50	€ 32.000,00	€ 32.000,00	€ 0,00	€ 2.034,50
		Controllo di gestione: benchmarking	€ 8.000,00	-€ 75,01	€ 7.924,99	€ 7.519,00	€ 5.489,50	€ 0,00	€ 405,99
		Progetti Fondo perequazione	€ 252.170,00	-€ 100.473,51	€ 151.696,49	€ 151.696,49	€ 151.696,49	€ 0,00	€ 0,00
		Progetti Fondo perequazione (MISE)	€ 27.830,00	-€ 2.057,00	€ 25.773,00	€ 25.773,00	€ 25.773,00	€ 0,00	€ 0,00
		Sede operativa Università Mercatorum	€ 24.000,00	€ 0,00	€ 24.000,00	€ 24.000,00	€ 24.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Istruttoria delle domande per il credito / Imprese alluvionate	€ 0,00	€ 743.166,57	€ 743.166,57	€ 743.166,57	€ 743.166,57	€ 0,00	€ 0,00
		Partecipazioni Camera: ISR, MS promos, strada del vino	€ 186.000,00	€ 0,00	€ 186.000,00	€ 186.000,00	€ 186.000,00	€ 0,00	€ 0,00
5. Consolidamento delle azioni di Sistema Somma			€ 588.000,00	€ 624.595,55	€ 1.212.595,55	€ 1.210.155,06	€ 1.208.125,56	€ 0,00	€ 2.440,49
A3 - Azioni di Sistema Totale			€ 588.000,00	€ 624.595,55	€ 1.212.595,55	€ 1.210.155,06	€ 1.208.125,56	€ 0,00	€ 2.440,49
A4 - Internazionalizzazione	7. Internazionalizzazione e promozione	Attività dello sportello Sprint/CINEMA	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 5.000,00
		Missioni, incoming, eventi	€ 65.000,00	-€ 43.142,85	€ 21.857,15	€ 21.857,15	€ 21.857,15	€ 0,00	€ 0,00
	7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero Somma		€ 70.000,00	-€ 43.142,85	€ 26.857,15	€ 21.857,15	€ 21.857,15	€ 0,00	€ 5.000,00
A4 - Internazionalizzazione Totale			€ 70.000,00	-€ 43.142,85	€ 26.857,15	€ 21.857,15	€ 21.857,15	€ 0,00	€ 5.000,00



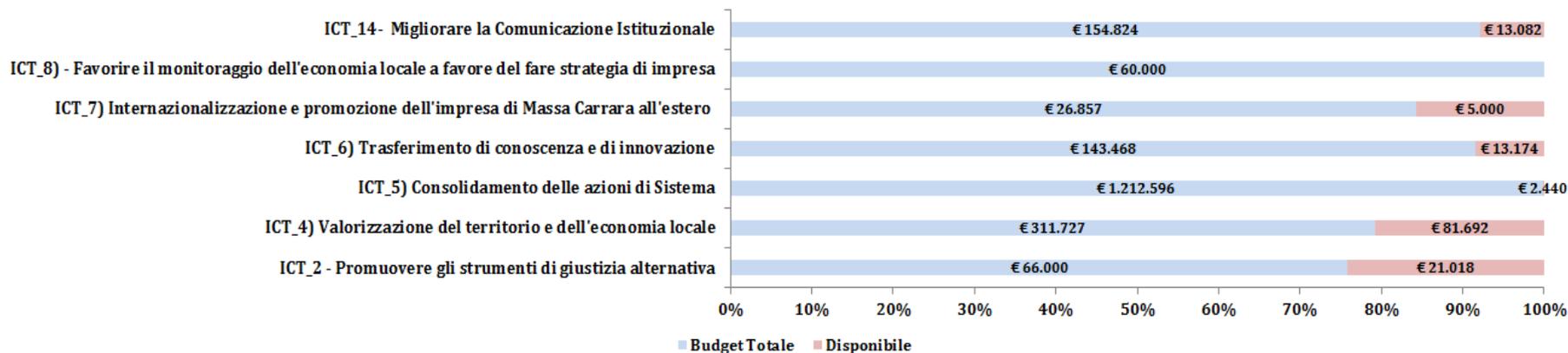
1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	DESCRIZIONE PRODOTTO	Somma di Importo Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Rettificato	Somma di Importo Disponibile
A5- Regolazione del mercato	2. Promuovere gli strumenti di giustizia	Attività di conciliazione ed arbitrato	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 40.000,00	€ 24.051,92	€ 24.051,92	€ 0,00	€ 15.948,08
		Corsi formativi	€ 3.000,00	€ 10.000,00	€ 13.000,00	€ 10.980,00	€ 10.980,00	€ 0,00	€ 2.020,00
		Settimana nazionale Servizi di conciliazione	€ 10.000,00	-€ 9.000,00	€ 1.000,00	€ 605,00	€ 605,00	€ 0,00	€ 395,00
		Sportello itinerante	€ 10.000,00	-€ 1.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Revisione usi	€ 0,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 344,85	€ 344,85	€ 0,00	€ 2.655,15
	2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa Somma		€ 43.000,00	€ 23.000,00	€ 66.000,00	€ 44.981,77	€ 44.981,77	€ 0,00	€ 21.018,23
A5- Regolazione del mercato Totale			€ 43.000,00	€ 23.000,00	€ 66.000,00	€ 44.981,77	€ 44.981,77	€ 0,00	€ 21.018,23
A6 - Lavoro, Formazione, Università	6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione	2- Pro 07-03 "Erogazione" e Pro 07-04 "Monitoraggio e valutazione corsi Rec ...	€ 35.000,00	-€ 18.763,67	€ 16.236,33	€ 15.457,41	€ 15.457,41	€ 0,00	€ 778,92
		Alternanza scuola lavoro	€ 70.000,00	-€ 27.768,11	€ 42.231,89	€ 40.002,58	€ 40.002,58	€ 0,00	€ 2.229,31
		Erogazione Alta Formazione	€ 25.000,00	€ 0,00	€ 25.000,00	€ 23.422,06	€ 21.372,06	€ 0,00	€ 1.577,94
		Istruttoria domande: formazione specialistica settoriale	€ 60.000,00	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 51.412,63	€ 51.412,63	€ 0,00	€ 8.587,37
			6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione Somma	€ 190.000,00	-€ 46.531,78	€ 143.468,22	€ 130.294,68	€ 128.244,68	€ 0,00
A6 - Lavoro, Formazione, Università Totale			€ 190.000,00	-€ 46.531,78	€ 143.468,22	€ 130.294,68	€ 128.244,68	€ 0,00	€ 13.173,54
A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione	14. Migliorare la comunicazione istituzionale	150 Anni Camera di Commercio - Fedeltà al lavoro	€ 65.000,00	€ 57.638,96	€ 122.638,96	€ 109.954,21	€ 109.954,21	€ 0,00	€ 12.684,75
		Azioni di comunicazione	€ 25.000,00	€ 2.185,50	€ 27.185,50	€ 26.948,10	€ 26.948,10	€ 0,00	€ 237,40
		Rivisitazione del Sito e newsletter	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 4.840,00	€ 3.327,50	€ 0,00	€ 160,00
		Azioni di comunicazione per rinnovo organi camerali	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
			14. Migliorare la comunicazione istituzionale Somma	€ 95.000,00	€ 59.824,46	€ 154.824,46	€ 141.742,31	€ 140.229,81	€ 0,00
A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione Totale			€ 95.000,00	€ 59.824,46	€ 154.824,46	€ 141.742,31	€ 140.229,81	€ 0,00	€ 13.082,15
Totale complessivo			€ 1.306.000,00	€ 669.472,69	€ 1.975.472,69	€ 1.839.065,97	€ 1.832.151,60	€ 0,00	€ 136.406,72

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivo Strategico	Budget Totale	Prenotato	Disponibile	Disponibile/ Budget
ICT_2 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	€ 66.000	€ 44.982	€ 21.018	32%
ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	€ 311.727	€ 230.035	€ 81.692	26%
ICT_5) Consolidamento delle azioni di Sistema	€ 1.212.596	€ 1.210.155	€ 2.440	0,2%
ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	€ 143.468	€ 130.295	€ 13.174	9%
ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	€ 26.857	€ 21.857	€ 5.000	19%
ICT_8) - Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	€ 60.000	€ 60.000	€ 0	0%
ICT_14- Migliorare la Comunicazione Istituzionale	€ 154.824	€ 141.742	€ 13.082	8%
TOTALE	€ 1.975.473	€ 1.839.066	€ 136.407	7%



1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

LE STRUTTURE TERRITORIALI

Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti, la Camera di Massa Carrara ha operato come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con il sistema territoriale e delle imprese e per costruire nel tempo rapporti che si fondano sulla trasparenza. A tal fine si è impegnata per garantire una presenza nelle sedi dove si discutono le politiche economiche territoriali e dove si progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema locale, mettendo a disposizione dei progetti di sviluppo del territorio risorse finanziarie. Le linee di azione locale non possono essere disgiunte da un'opera di intervento largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della camera di commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA di Massa Carrara, attiva rapporti e relazioni una pluralità di soggetti come di seguito rappresentato e si articola fisicamente su territorio per fornire al meglio i propri servizi all'utenza. In particolare nell'anno 2012 si sono intensificati i rapporti su due fronti di grande importanza: le autonomie locali e le Associazioni di categoria; per il primo aspetto si sottolineano le intese, per altro non tutte perfezionate, con la Regione Toscana e con Toscana Promozione per la promozione del turismo, per il secondo profilo in sistematico ricorso al confronto con le Associazioni sia per le iniziative camerali, ma non meno per i temi di interesse comune che riguardano il mondo delle imprese.

La Camera, considerate le dimensioni territoriali che le sono proprie, opera prevalentemente attraverso la propria sede in Carrara. (compresi alcuni uffici presso il Museo del Marmo). E' attivo anche un ufficio distaccato in Aulla con due aperture settimanali con 'utilizzo di una unità di personale, in quanto si è dimostrata nel tempo l'opportunità di dare una risposta in loco agli operatori e ai professionisti della Lunigiana obiettivamente più disagiati degli altri.



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

LE STRUTTURE TERRITORIALI

LAZIENDA SPECIALE	Attività realizzate nel 2012
ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE ISR	<ul style="list-style-type: none"> •Rapporto Economia della Provincia di Massa-Carrara anno 2012; •-Monitoraggio periodico della congiuntura economica; •Osservatorio sui bilanci delle società di capitale; •Stima delle nuove povertà; •Indicatori statistici; •Indagini sul settore creditizio provinciale; •Consolidamento dei metodi di ricerca finalizzati alla stima dell'impatto economico •di alcune iniziative locali di particolare rilevanza. •Rapporto Economia Intermedio (con dati al 30.06.2012) • Studio: identità e contributo del turismo dei campeggi per Massa e provincia : la sua funzione strategica passata e futura; •Stima degli effetti economici delle manifestazioni estive 2012 realizzate nel Centro storico di Carrara- Marble week; Con_vivere; •Indagine sull'evoluzione del terziario : un settore articolato ancora da scoprire: il terziario



1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

I PARTNER TERRITORIALI

Iniziative	Periodo	Partner
Partecipazione Tirreno CT 2012	Marzo 2012	Provincia Massa – Carrara
Incoming Settore Turistico Balneare	Maggio 2012	Provincia Massa – Carrara, Toscana Promozione
«Guesting Architecture» Incoming architetti settore lapideo, nell'ambito di Marble Week 2012	Maggio 2012	Toscana Promozione, Camera di Commercio di Lucca, Carrara Fiere Srl
Incoming Settore Turismo Rurale ed Enogastronomico	Settembre 2012	Provincia Massa – Carrara, Toscana Promozione
Incoming Settore Macchinari e Tecnologie Applicate al Lapideo	*Programmata per novembre 2012, rinviata a febbraio 2013	Toscana Promozione , Carrara Fiere Srl
Accordo di Programma per il Museo del marmo	2012	Comune di Carrara
Progetto Credito	2011 - 2012	Camera di Commercio di Carrara ed Istituti Bancari
Progetto Vetrina Toscana	2012	Regione Toscana, Unioncamere Toscana

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo annualità 2009/2010

PROGETTI _ CAMERA 2009-2010	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO (70% COSTI RICONOSCIUTI)
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI : NUOVE TECNOLOGIE E NUOVI MATERIALI	€ 62.000,00	€63.029,45	€ 43.400,00
AZIONI DI PROMOZIONE INTEGRATA NEI SETTORI TURISMO ED AGROALIMENTARE NEI MERCATI EUROPEI	€ 62.000,00	€ 63.893,50	€ 43.400,00
PIANO TRIENNALE DI PROMOZIONE TURISTICA	€ 71.500,00	€76.581,10	€ 50.050,00
TOTALE	€ 195.00,00	€ 203.504,05	€136.850,00

Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo annualità 2009/2010

PROGETTI UNIONCAMERE TOSCANA 2009-2010	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI, ATTRAZIONE DI TALENTI E INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO	€ 49.600,00	-	€ 19.840,00
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 49.618,47	-	€ 19.847,39
INIZIATIVE DI SISTEMA 2009-2010	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO
SVILUPPO DEI SERVIZI DI CONCILIAZIONE	-	-	€2.000,00
ACCORDO DI PROGRAMMA MISE- UNIONCAMERE 2010	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO
PROMOZIONE DELLA COOPERAZIONE CON LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE E UNIVERSITARIE POTENZIAMENTO DELL'ORIENTAMENTO NEI SETTORI TECNICO SCIENTIFICI	-	-	€23.400,00
RETI DI IMPRESA: LA CREAZIONE E LO SVILUPPO DELLE RETI DI IMPRESA E LE AZIONI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	€17.503,95	€ 6.050,00	€3.630,00
IL MICROCREDITO PER LE NUOVE IMPRESE INNOVATIVE, FEMMINILI, GIOVANILI E SOCIALI, LA PROMOZIONE DI NUOVA IMPRENDITORIALITA' E SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE	€ 147.364,42	€ 95.360,38	€ 57.216,22
SERVIZI AVANZATI DI IT E BANDA LARGA, RISPARMIO ENERGETICO E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	€68.620,46	€67.050,60	€40.230,36

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

INIZIATIVA PER LA CALAMITÀ NATURALE A SEGUITO DEGLI EVENTI ALLUVIONALI VERIFICATISI AD OTTOBRE 2011			FINANZIAMENTO ACCORDATO
			€ 74.740,65
PROGETTI CCIAA MASSA CARRARA 2011-2012	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO
PROMOZIONE DELLE ECCELLENZE PRODUTTIVE DEI TERRITORI E DELLA DIETA MEDITERRANEA	€ 90.000,00	-	€ 63.000,00
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 63.000,00	-	€ 44.100,00
NUOVE IMPRESE ESPORTATRICI	€102.000,00	-	€ 71.400,00
PROGETTI UNIONCAMERE TOSCANA 2011-2012	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO
SPORTELLI TURISMO	€ 60.231,88	-	€ 24092,72
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 47.083,47	-	€18.833,39
NUOVE IMPRESE ESPORTATRICI	€68.600,00	-	€ 27.440,00

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI

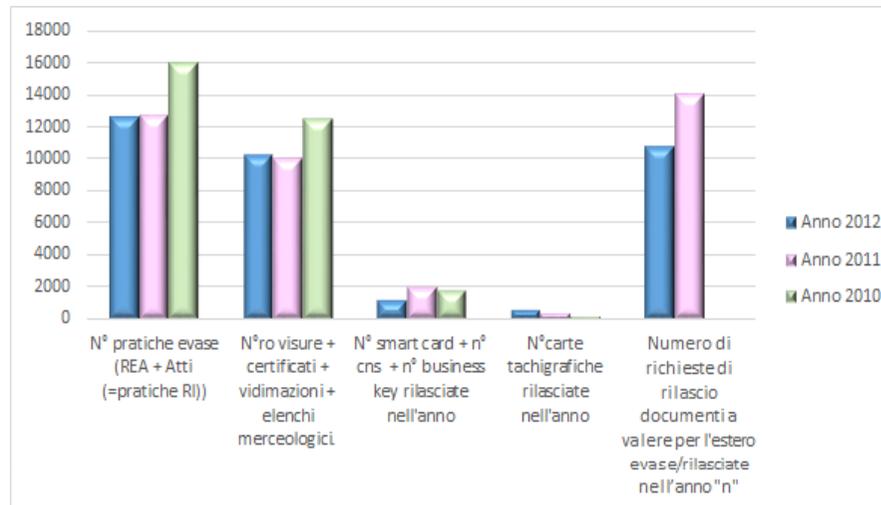
La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio dei servizi erogati da parte della CCIAA di Massa Carrara nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

La rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati è stata effettuata da parte della CCIAA di Massa Carrara mediante l'Audit dei processi, svolta in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, con lo scopo di individuare successivamente, per ogni attività le criticità che possono pregiudicare l'erogazione di un servizio in termini di piena corrispondenza a standard di qualità, efficacia, efficienza, e livello di aspettative dell'utenza.

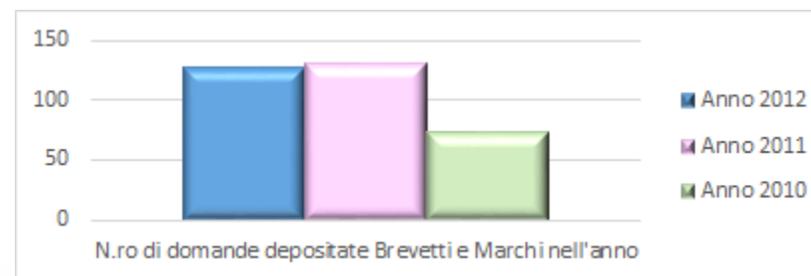


1.2 La CCIAA di Massa - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_1 Anagrafico-Certificativo	N° pratiche evase (REA + Atti (=pratiche RI))	12639	12754	16058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici.	10313	10051	12523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	1277	2042	1921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	616	472	267
	Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno "n"	10838	14154	

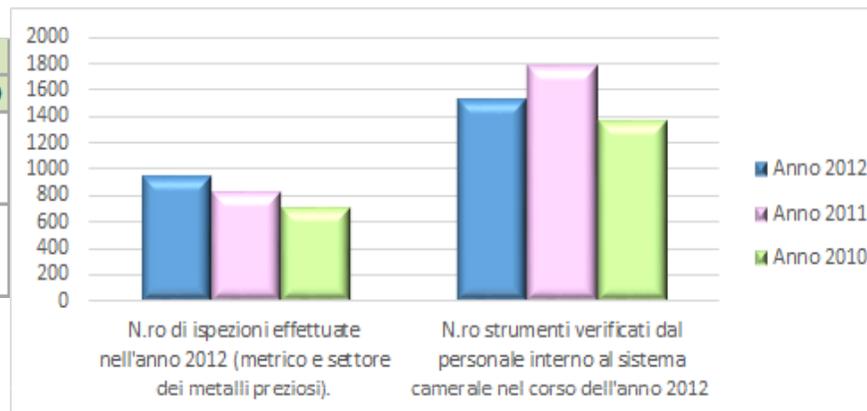


Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_2 Regolamentativo (Amministrativo)	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno	129	132	74

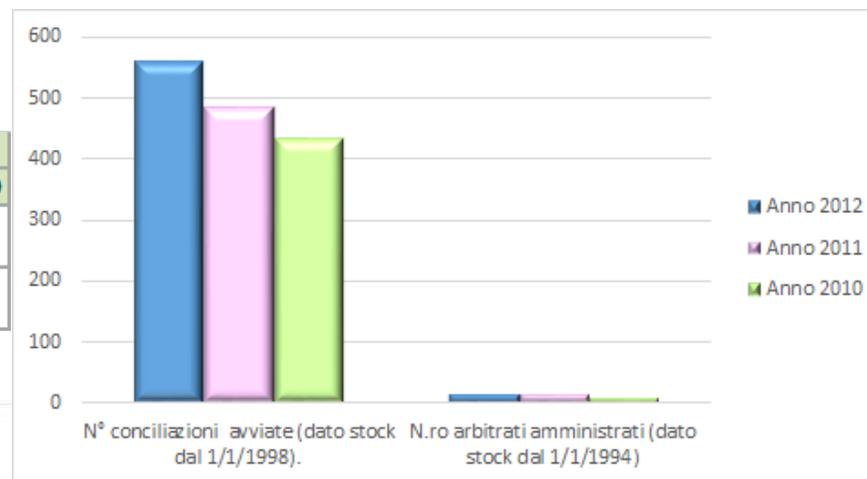


1.2 La CCIAA di Massa - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_3 Attività vigilanza-ispezione e controllo	N.ro di ispezioni effettuate nell'anno 2012 (metrico e settore dei metalli preziosi).	958	828	717
	N.ro strumenti verificati dal personale interno al sistema camerale nel corso dell'anno 2012	1545	1800	1378



Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N° conciliazioni avviate (dato stock dal 1/1/1998).	560	485	435
	N.ro arbitrati amministrati (dato stock dal 1/1/1994)	16	14	8



1.2 La CCIAA di Massa - Il Portafoglio dei servizi: gli Output erogati all'utenza

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
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	24	19	18
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	N.ro di imprese beneficiarie dei contributi per il sostegno del credito anno 2012	110	9	164
	N° di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione.	11	0	6
	N.ro iniziative all'estero promosse dalla Camera di commercio	0	1	1
	Costo per gli interventi nell'anno	€ 1.832.062	€ 1.439.961	€ 1.747.128
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	11	10	1
S_4 Ciclo Gestione della Performance	N° documenti inerenti il Ciclo di gestione della approvati nell'anno "n"	7	7	-
S_7 Gestione Risorse Umane	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	496	1877	776

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

GLI UTENTI

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

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

Tipologia di Utente	n. utenti	Servizi resi						
		Anagrafico - Certificativi	Regolazione	Vigilanza, ispettivi e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'economia e del mercato	Formazione professionale e manageriale	Promozione del territorio e delle imprese
Imprese	22.605	V	V	V	V	V	V	V
Associazioni di categoria	15	V	V		V	V	V	V
Consumatore/Cittadini	199.445	V	V	V	V	V	V	

1.3 Il Piano della Performance in sintesi



La CCIAA di Massa Carrara per l'annualità 2012 ha proseguito con l'implementazione a regime del Ciclo di gestione della Performance.

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

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

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

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

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

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

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

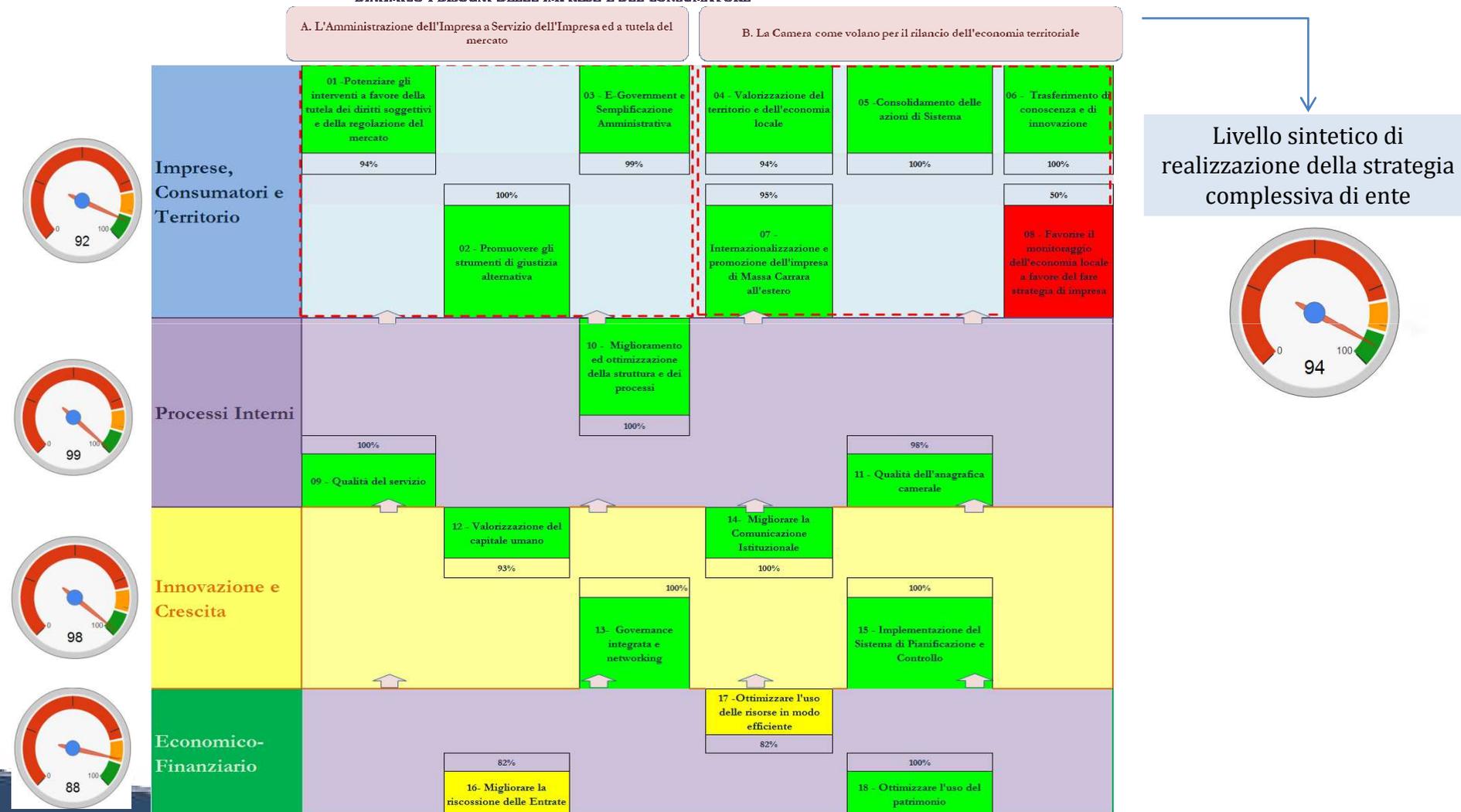
0- 79% = non raggiungimento dell'obiettivo; **80- 89%** = parziale raggiungimento dell'obiettivo; **90- 100%** =raggiungimento dell'obiettivo.



1. 3 Il Piano della Performance in sintesi - i risultati raggiunti

La Mappa Strategica della CCIAA di Massa Carrara, di seguito proposta, si identifica in una fotografia sintetica della performance conseguita per l'anno 2012, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto e frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato.

"RAFFORZARE IL RUOLO DELLA CAMERA ALL'INTERNO DEL SISTEMA CAMERALE E NEL TERRITORIO COME ATTORE IN GRADO SODDISFARE IN MODO INTEGRATO E DINAMICO I BISOGNI DELLE IMPRESE E DEL CONSUMATORE"

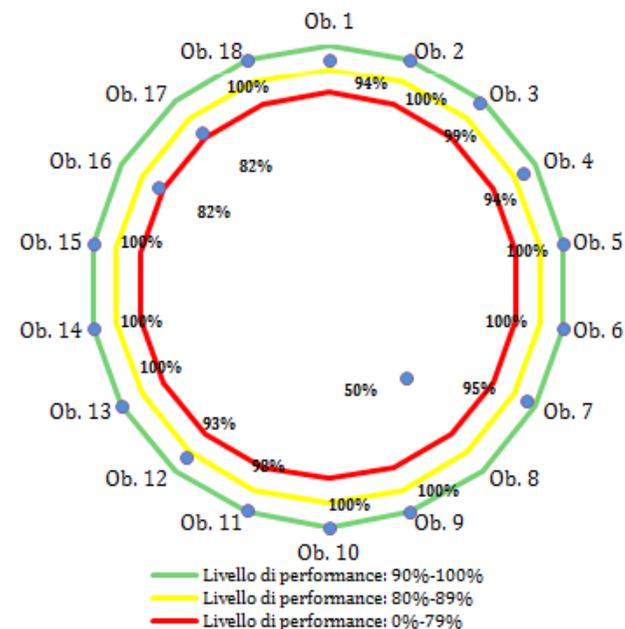
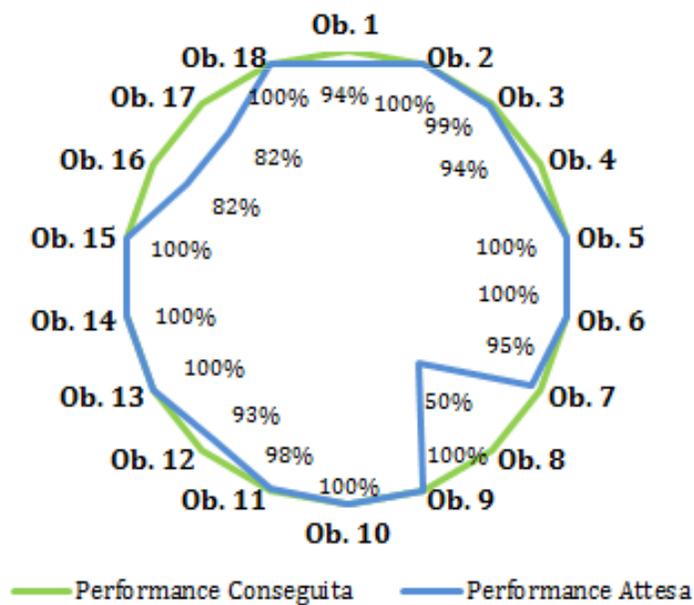


1.3 Il Piano della Performance in sintesi - i risultati raggiunti

Obiettivi Strategici (CCIAA)	N°	%
Con target raggiunto (90%-100%)	15	83%
Con target parzialmente raggiunto (80%-89%)	2	11%
Con target non raggiunto (0 - 79%)	1	6%
Totale	18	-

Livello di “Coincidenza” tra le performance conseguite e quelle attese (dimensione strategica della performance).

Livello di “Concentrazione” dei livelli di performance conseguita per obiettivo strategico nelle fasce di valutazione della performance.



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



	criticità	opportunità	Azioni correttive
Imprese, consumatori e territorio	Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	La presente criticità può comunque in prospettiva essere sfruttata nella possibilità di reperire idonei software gestionali che permettono di effettuare mirati download con particolare riferimento alle indicazioni e alle informazioni che identificano le caratteristiche determinanti dell'economia provinciale	Rivedere le potenzialità di utilizzo del sito camerale relative all'estrapolazione, quantificazione, registrazione dei download delle varie sezioni
Innovazione e Crescita	Valorizzazione del capitale umano : n. giorni di assenza pro capite	La criticità, che ha permesso di prendere atto dell'eccessivo numero di assenze riscontrate a carico del personale camerale, ha dato modo di avviare una serie di attività di monitoraggio dirette ad incentivare e sensibilizzare il personale camerale ad una maggiore consapevolezza circa la necessità, stante la persistente carenza di organico, di garantire una maggiore presenza sul posto di lavoro	Si tratta di una criticità influenzata dal fatto che si sono registrate n. 2 assenze per maternità delle quali una si è protratta per l'intero anno.

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



	criticità	opportunità	Azioni correttive
Economico-Finanziario	Migliorare la riscossione delle entrate : finanziamenti da terzi (escluso Fondo di Perequazione)/ totale proventi	La criticità ha dato modo di acquisire una maggiore consapevolezza in merito alle possibilità offerte dai Bandi Co unitari . A tal fine, in effetti, si è provveduto ad analizzare la normativa di riferimento in materia , avviando attività di studio sulla fattibilità di progetti settoriali mirati al recupero e/o incremento delle potenzialità economiche della Provincia	Ottenere finanziamenti per incrementare ulteriormente gli interventi sul territorio
	Ottimizzare l'utilizzo delle risorse in modo efficiente ; ricavi ISR al netto della quota associativa/costi ISR	A fronte della criticità emersa, si è deciso, opportunamente, di rivedere, sotto un profilo organizzativo-strutturale, la mission aziendale dell'istituto. A tal riguardo, più precisamente, si è considerata l'opportunità di potenziare , con adeguati strumenti pubblicitari (comunicazioni su quotidiani, newsletter, ecc.) la funzione comunicativa afferente ai servizi offerti dall'azienda alla struttura camerale, con espresso riferimento a tutte quelle attività di supporto di cui necessitano gli organi camerali	Migliorare la comunicazione dei servizi offerti dall'Azienda Speciale agli organismi del sistema camerale

1.3 Il Piano della Performance in sintesi – L’Audit dei processi

La CCIAA di Massa Carrara, nell’ambito del progetto di Benchmarking, ha effettuato un’attenta analisi dei principali processi oggetto delle propria attività. In ottica di rendicontazione, la presente sezione sarà completata allorquando verrà ultimata l’elaborazione dei dati attualmente in corso, riportando alcuni risultati dell’analisi dei processi riferita al periodo amministrativo 2012.

2. L' Albero della Performance

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

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

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

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

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

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

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

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



2.1 La Vision e le linee di indirizzo

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



1 - VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

2 - PRODUZIONE DI CONOSCENZA

3 - AZIONI DI SISTEMA

4 - L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

5 - REGOLAZIONE DEL MERCATO

6 - LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'

7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE



2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato	100%			94%
n. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno x/n. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno x-1	33,33%	0,91	1,00	91%
n. tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno x/n. tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno x-1	33,33%	0,91	1,00	91%
n. di irregolarità riscontrate/n. verifiche metriche (metrico e metalli preziosi)	33,33%	3%	10%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato	-	<p>Con riferimento al potenziamento degli interventi a favore dei diritti soggettivi e della Regolazione del Mercato è possibile riscontrare un livello di conseguimento degli obiettivi strategici di significativa importanza, sebbene è rilevabile una leggera flessione nel n° di imprese iscritte al marchio garanzia Tutela delle Imprese di Auto-Moto Riparazione e delle tintolavanderie.</p> <p>Gli investimenti dell'ente a favore della diffusione della cultura della regolarità e legalità hanno determinato che solo nel 3% dei casi sono rilevate irregolarità rispetto alle verifiche fatte. Si sono svolte, operazioni congiunte di sorveglianza con gli ispettori della Questura di Massa sulle attività dei compro - oro, fenomeno sempre più massicciamente diffuso.</p>	 	Servizio regolazione del mercato



Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	100%			100%
n. conciliazioni avviate * 1000/n. imprese attive	50%	29,44	26,00	100%
n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	50%	95%	70%	100%
03. E-Government e Semplificazione Amministrativa	100%			99%
n. pratiche sospese RI/n. pratiche totali RI	25%	44%	55%	100%
n. pratiche evase entro 2 gg/n. totale pratiche	25%	76%	80%	95%
n. pratiche evase entro 5 gg/n. totale pratiche	25%	98%	95%	100%
n. partecipanti medio agli incontri formativi ed informativi sui servizi anagrafici	25%	54,00	50,00	100%

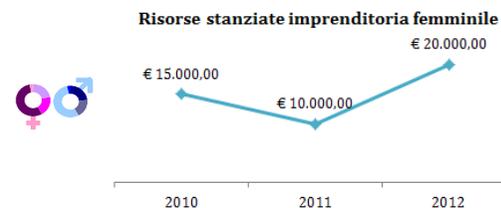
Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	€ 44.982	Le azioni volte alla promozione degli strumenti di giustizia alternativa consentono di registrare un pieno livello di realizzazione. E' proseguita l'azione di consolidamento e promozione dei servizi di conciliazione ed arbitrato tramite attività di formazione ed informazione anche mediante l'organizzazione del Corso di aggiornamento per mediatori di 18 ore che ha visto la partecipazione di 15 professionisti. Le pratiche di conciliazione avviate sebbene abbia no subito una riduzione numerica per il dimezzamento delle pratiche di telefonia, hanno registrato un notevole miglioramento in termini qualitativi per la maggiore complessità delle problematiche affrontate e il maggior valore delle controversie. Positivo è il livello di soddisfazione da parte dell'utenza in termini di qualità percepita del servizio, nonché l'impatto di diffusione della pratica conciliativa pari a 29 per mille imprese attive.	Servizio regolazione del mercato	
03. E-Government e Semplificazione Amministrativa	-	Con le azioni intraprese per la continua semplificazione amministrativa la CCIAA garantisce un impatto positivo in relazione all'utenza in termini di celerità di evasione delle pratiche.	<p>pratiche sospese 44%</p> <p>entro 5 giorni 98%</p> <p>entro 2 giorni 76%</p>	Servizio registro imprese



2.2 Gli Obiettivi strategici

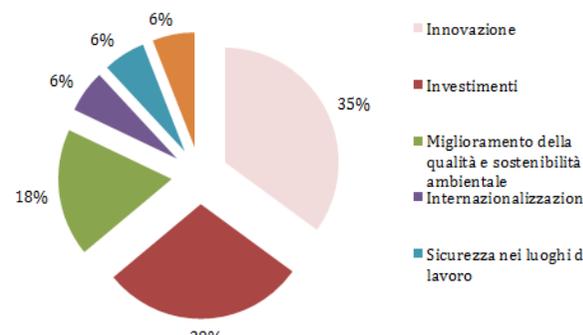
Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	100%			94%
Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno x/Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno x-1	20%	2,33	1,00	100%
n. imprese-azioni-enti che ottengono contributo pari a 5.000 (bandi valorizzazione del territorio)/n. imprese-azioni-enti beneficiari di contributi (bandi valorizzazione del territorio)	20%	10%	5%	100%
Risorse stanziare per lo sviluppo ed il sostegno dell'imprenditoria femminile anno x/Risorse stanziare per lo sviluppo ed il sostegno dell'imprenditoria femminile anno x-1	20%	2,00	1,00	100%
n. partecipanti alle iniziative volte alla promozione dell'imprenditoria femminile	20%	30,00	10,00	100%
n. imprese che partecipano all'iniziativa della CCIAA nell'ambito del Marmotec/n. imprese marmo del territorio che partecipano a Marmotec	20%	34%	50%	69%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	€ 230.035	<p>Con riferimento alle politiche attuate per garantire la Valorizzazione del territorio e dell'economia locale è possibile rilevare importanti risultati. La risposta di interesse ad un incontro tra gli operatori della filiera olivicola ha visto la partecipazione di 30 operatori che hanno dimostrato grande interesse anche nella prospettiva di una prossima costituzione di un consorzio tra imprese per la produzione di olio di oliva di qualità. Le risorse stanziare risultano più del doppio rispetto all'anno precedente con un livello di contribuzione superiore ai 5.000 € per il 10% delle imprese beneficiarie. Un impegno preciso è stato adottato per favorire la partecipazione degli operatori locali alla Fiera CarraraMarmotec, assecondando una precisa richiesta di mercato. Le adesioni al bando sono state un totale di n.31, tale dato attesta 34% il «successo» dell'iniziativa CCIAA nell'ambito di Marmotec.</p> <p>Nell'ambito della promozione dell'imprenditoria femminile è stato realizzato il percorso formativo "Laboratorio della differenza-Il conflitto", proseguendo una collaborazione ormai consolidata tra Comitato per l'Imprenditoria femminile e Labodif Srl. Il corso ha avuto una notevole partecipazione, 30 donne tra imprenditrici e potenziali imprenditrici della provincia.</p>	<p>Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali</p>



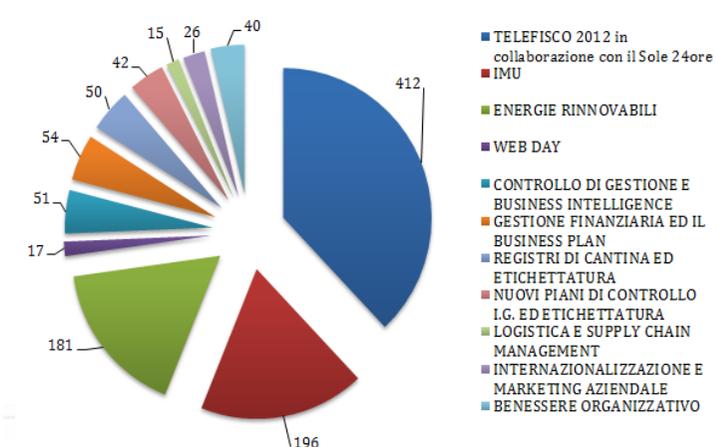
2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
05. Consolidamento delle azioni di Sistema	100%			100%
Costi per consulenze esterne (riferimento non ad affidamenti di servizi) per lo sviluppo di progetti del Fondo di Perequazione/valore progetti del Fondo di Perequazione	50%	0%	80%	100%
n. contatti sportello efficienza energetica e ambiente	50%	75,00	50,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
05. Consolidamento delle azioni di Sistema	€ 1.210.155	<p>Oltre alla realizzazione dei 5 progetti ammessi al Fondo di Perequazione, a fronte degli eventi calamitosi avvenuti nel mese di ottobre/novembre 2011 la Camera ha attivato un intervento di sostegno alle imprese alluvionate. Trattandosi di un'iniziativa di particolare rilievo per la ripresa delle attività economiche dei territori colpiti dall'evento alluvionale ed essendo la stessa attivata solo sul finire dell'anno l'intervento è proseguito e si è concluso nel 2012.</p> <p>Alcuni dati dell'iniziativa: richieste di finanziamento pervenute n. 104; richieste accolte n. 92, importo complessivo dei danni dichiarati dalle imprese € 6.416.769,54, importo complessivo dei contributi erogati € 772.193 (circa 15%) a favore di n.89 imprese</p> <p>Con riferimento al «credito» la Camera ha portato a conclusione nel 2012 l'intervento sul "Microcredito" avviato a fine 2011 per l'erogazione dei contributi per un importo complessivo di € 26.007,55. la valutazione dell'iniziativa è stata effettuata mediante un questionario di Outcome. Le imprese beneficiarie del contributo camerale sono risultate n.25. L'incidenza del contributo camerale sui programmi di investimento o sulla liquidità è risultato, in media, del 76%.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> Innovazione Investimenti Miglioramento della qualità e sostenibilità ambientale Internazionalizzazione Sicurezza nei luoghi di lavoro 	Servizio AA.GG e Promozione Servizio Statistica, agricoltura e Ambiente

2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione	100%			100%
n. studenti partecipanti alle attività di alternanza scuola-lavoro/n. totale studenti coinvolti	25%	100%	80%	100%
n. contatti allo Sportello Nuove Imprese	25%	86,00	55,00	100%
numero partecipanti alla attività formativa anno x/numero partecipanti alla attività formativa anno x-1	25%	2,22	1,10	100%
n. argomenti mai trattati nell'attività di alta formazione	25%	12,00	3,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione	€ 130.295	<p>La CCIAA ha consolidato ulteriormente il proprio ruolo nell'ambito dell'offerta dell'Alta Formazione mediante la realizzazione di ben 11 seminari di altissimo livello sia per i contenuti che per i relatori che li hanno trattati. Gli argomenti trattati «nuovi» risultano essere 12.</p> <p>Si rileva, inoltre, un numero di partecipanti pari a più del doppio rispetto all'anno precedente. Con riferimento all'Alternanza Scuola Lavoro, i numeri del progetto sono di rilievo: 12 istituti scolastici coinvolti, circa 500 ragazzi che hanno partecipato ai percorsi in alternanza, circa 250 organizzazioni (aziende, soggetti privati ed Enti Pubblici) che hanno accolto i ragazzi presso le proprie strutture.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> TELEFISCO 2012 in collaborazione con il Sole 24ore IMU ENERGIE RINNOVABILI WEB DAY CONTROLLO DI GESTIONE E BUSINESS INTELLIGENCE GESTIONE FINANZIARIA ED IL BUSINESS PLAN REGISTRI DI CANTINA ED ETICHETTATURA NUOVI PIANI DI CONTROLLO I.G. ED ETICHETTATURA LOGISTICA E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT INTERNAZIONALIZZAZIONE E MARKETING AZIENDALE BENESSERE ORGANIZZATIVO 	Servizio Albi Ruoli e Formazione Servizio AA.GG e Promozione



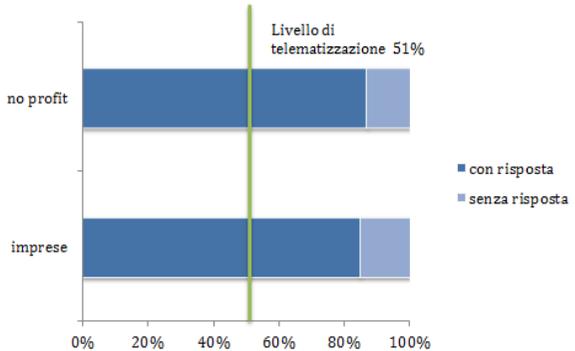
2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	100%			95%
n. operatori partecipanti alle attività promozione estero	20%	50,00	50,00	100%
n. partecipanti per seminario per internazionalizzazione	20%	23,17	30,00	77%
n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	20%	80%	50%	100%
n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	20%	20%	5%	100%
quota di partecipazione media per partecipante	20%	150,00	200,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	€ 21.857	<p>Con riferimento alle iniziative finalizzate alla internazionalizzazione delle imprese è possibile riscontrare un significativo risultato in termini di apprezzamento delle iniziative camerali come impatto della ripartecipazione alle stesse. Le principali iniziative hanno portato alla partecipazione di 50 operatori nonché ad un numero medio di partecipazione per seminario pari a 23. Di particolare rilievo l'attività formativa svolta in materia di internazionalizzazione grazie al supporto tecnico di esperti qualificati nell'ambito della convenzione degli sportelli Sprint Toscana.</p> <p>■ n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome</p> <p>■ n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome</p>	Servizio AA.GG e Promozione

2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	100%			50%
Livello di soddisfazione indagini ISR	0,00%	ND	> Buono	ND
n. censimenti per via telematica/totale censimenti	50,00%	51%	30%	100%
n. download ricerche e statistiche ISR anno x/n. download ricerche e statistiche ISR anno x-1	50,00%	0,00	1,00	0%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	-	<p>Le attività di rilevazione, come stabilito da ISTAT, si sono concluse il 20 dicembre ed il risultato ottenuto, in termini di risposta, tra i migliori in Toscana, è stato il seguente: imprese - 85% su un totale di n.912 unità di rilevazione; no-profit - 87% su un totale di n.2169 unità di rilevazione</p>  <p>Livello di telematizzazione 51%</p> <p>■ con risposta ■ senza risposta</p>	Servizio Albi Ruoli e Formazione



2.2 Gli Obiettivi strategici

Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
09. Qualità del servizio	100%			100%
n. requisiti di non conformità (alta formazione)	20%	0,00	0,00	100%
n. utenti che hanno usufruito delle informazioni riguardo alla possibilità di rateizzare somme andate al ruolo	20%	12,00	10,00	100%
n. di utenti che ritengono che quanto appreso a seguito dell'evento formativo abbia avuto "abbastanza" riflesso in termini di soddisfazione della clientela/n. di utenti che hanno risposto al questionario	20%	50%	50%	100%
n. reclami rilevati	20%	0,00	3,00	100%
n. fatture pagate entro 29 gg dalla data di protocollazione/n. fatture protocollate per debiti afferenti all'attività dell'Area (esclusi i rapporti contrattuali già in essere che prevedono eventualmente termini massimi)	20%	83%	82%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
09. Qualità del servizio	-	L'impatto positivo delle azioni camerali è confermato da un livello di qualità del servizio di importante rilevanza. Nello specifico oltre all'assenza di requisiti di non conformità per l'attività di «Alta formazione» per cui l'Ente è certificato, non sono pervenuti reclami alcuni da parte dell'utenza. Per il miglioramento qualità del servizio diritto annuale e per agevolare i contatti degli utenti camerali nell'ottica di facilitare l'accesso agli atti, compresi quelli di pertinenza di altri Enti, nel 2012 la Camera ha proseguito il servizio di prima informazione relativamente al possibile rateizzo della cartelle esattoriali relative ai ruoli del diritto annuale in collaborazione con Equitalia, ente di riscossione dei tributi. Importante è il risultato che di pieno rispetto dei 30 giorni nel pagamento delle fatture abbassando il livello ai 29 giorni nell'83% dei casi.	Trasversale

2.2 Gli Obiettivi strategici

Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	100%			100%
n. comunicazioni tramite PEC/n. comunicazioni effettuate verso soggetti dotati di PEC	50%	100%	40%	100%
n. task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	50%	5,00	3,00	100%
11. Qualità dell'anagrafica camerale	100%			98%
importo totale riscossioni spontanee Diritto Annuale anno 2012/dovuto per Diritto Annuale anno 2012	100%	73%	74%	98%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	-	<p>Al fine di razionalizzare ed ottimizzare la gestione di alcune attività camerali ed in particolare l'acquisto di beni e/o servizi legato all'attuazione di interventi promozionali, nel 2012 è stata realizzata una Task Force tra i responsabili degli uffici competenti al fine di definire anche in maniera congiunta le effettive necessità. Sono stati realizzati n.5 incontri da febbraio a settembre 2012, sui seguenti temi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavolo di lavoro sulle procedure per la realizzazione di iniziative promozionali; • Pianificazione iniziativa Guesting Architecture 2012; • Individuazione fornitori iniziativa Turismo Balneare; • Individuazione fornitori Guesting Architecture 2012; • Individuazione fornitori iniziativa di settore Turismo natura - Vacanza attiva. <p>Importante impatto in termini di dematerializzazione e conseguente riduzione in termini di carta e di spese postali è stato conseguito mediante l'uso esclusivo della PEC per le comunicazioni verso soggetti dotati di PEC.</p>	Trasversale
11. Qualità dell'anagrafica camerale		Uno dei principali impatti della qualità dell'anagrafica camerale sta nella capacità di riscossione dell'Ente che per il 2012 si è attestata al 73%.	Servizio registro Imprese



2.2 Gli Obiettivi strategici

Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
12. Valorizzazione del capitale umano	100%			93%
Livello di soddisfazione interna (benessere organizzativo) anno x/Livello di soddisfazione interna (benessere organizzativo) anno x-1	0%	ND	1,00	ND
n. di ore di formazione media procapite	20%	23,33	18,00	100%
n. dipendenti dell'Area coinvolti nelle giornate lavorative in prestito (entrate ed uscita)/n. dipendenti dell'Area	20%	9%	10%	95%
n. giorni di assenza procapite (dato bench)	20%	67,00	51,00	69%
n. componenti CUG donne/n. componenti CUG uomini (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni)	20%	1,00	1,00	100%
n. dipendenti che partecipano alle iniziative realizzate dal CUG/n. dipendenti	20%	93%	80%	100%
13. Governance integrata e networking	100%			100%
gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'Ente partecipa/gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'Ente è stato invitato	100%	100%	100%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
12. Valorizzazione del capitale umano	-	<p>Nel realizzare azioni per la valorizzazione delle Risorse Umane, l'Ente ha garantito la crescita professionale erogando in media 23 ore di formazione procapite accompagnata dalla organizzazione di giornate lavorative in prestito (entrata/uscita) per la trasversalità ed l'intercambiabilità del personale. L'impatto in termini di benessere non è stato misurato per mancata realizzazione dell'indagine di Benessere Organizzativo.</p> <p>Mentre sulla base dei risultati del Questionario sul Benessere Organizzativo somministrato ai dipendenti a fine 2011, per risolvere eventuali criticità emerse, mirando ad un miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti, ha proposto all'ultima riunione un Piano Triennale delle azioni positive 2012-2014; tra le azioni previste, si è tenuto nel mese di novembre un corso "Benessere organizzativo per l'automiglioramento delle performance".</p> <p>Ancora critico rimane il dato relativo alle assenze procapite pari a 67.</p>	Trasversale



2.2 Gli Obiettivi strategici

Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
14. Migliorare la Comunicazione istituzionale	100%			100%
n. accessi al sito internet anno x/n. accessi al sito internet anno x-1	20%	4,33	1,00	100%
n. accessi sezione trasparenza anno x/n. accessi sezione trasparenza anno x-1	20%	4,64	1,00	100%
n. soggetti che esprimono un livello di soddisfazione sulla newsletter almeno pari a Buono/n. questionari pervenuti (newsletter)	20%	83%	70%	100%
n. soggetti che e esprimono un livello di soddisfazione sul web almeno pari a buono/n. questionari pervenuti (web)	20%	83%	70%	100%
n. presenze mezzi stampa anno x/n. presenze mezzi stampa anno x-1	20%	2,50	1,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
14. Migliorare la Comunicazione istituzionale	€ 141.742	<p>Nel 2012, la Camera ha perfezionato le tecniche che consentano di avere una maggiore interrelazione con l'utenza, quali la newsletter, i messaggi mirati, le richieste del grado di soddisfazione. Anche nel corso del 2012 è stata realizzata una newsletter periodica (da gennaio 2012 a settembre 2012 sono stati realizzati e inviati n.8 numeri; gli utenti iscritti alla newsletter sono circa 1.100). In particolare gli argomenti trattati hanno riguardato le principali attività della Camera quali ad esempio: promozione dei bandi per la concessione di contributi, informazione in merito a seminari e convegni organizzati dall'Ente, informazioni riguardanti le novità legate ai servizi camerali, informazioni ritenute di interesse per l'utenza.</p> <p>L'impatto in termini di interesse e di rapporto risulta positivo sia nei volumi che nella soddisfazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> Il numero di accessi al sito risulta è ben 4 volte maggiore quello del 2011 sia con riferimento al sito nel suo complesso che con riferimento alla Sezione Trasparenza. È proprio tale sezione il canale di accesso per l'esercizio del controllo sociale. La soddisfazione è buona per l'83% degli utenti. 	Promozione interna comunicazione e progetti speciali



2.2 Gli Obiettivi strategici

Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo	100%			100%
Livello check-up anno x/Livello check-up anno x-1	25%	1,13	1,05	100%
n. giorni intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	25%	15,00	20,00	100%
n. di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni)/n. obiettivi	25%	6%	10%	100%
Livello medio di performance dell'Ente	25%	94%	80%	100%
Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
16. Migliorare la riscossione delle entrate	100%			82%
Diritto annuale riscosso/Diritto annuale dovuto	20%	73%	72%	100%
Finanziamenti da terzi (escluso Fondo Perequazione)/totale proventi	20%	1%	10%	11%
sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	20%	0%	6%	100%
Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2010 del Fondo	20%	€ 205.940,00	€ 150.000,00	100%
Rendimento CATI (servizio ISR):Margine netto/ Ricavi	20%	42%	13%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo		La realizzazione di specifiche azioni volte all'implementazione «a regime» del Ciclo di gestione della performance consentono di fare registrare maggiore livello di efficacia dello stesso in termini di compliance ed utilità con un incremento pari al 13%. Si riscontra una buona tempestività di raccolta dei dati che garantisce la possibilità di intervenire in modo tempestivo in casi di scostamenti importanti (feedback). L'efficacia del processo di programmazione, inoltre, la si riscontra in termini quasi assenza di variazioni agli obiettivi. la performance complessiva del resto si assesta al 94%.	Trasversale
16. Migliorare la riscossione delle entrate		Il livello di riscossione del Diritto Annuale risulta ancora contenuto, la qualità del processo di riscossione vede un livello pari allo 0% di concessione di sgravi rispetto all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni. la Camera ha messo a regime un sistema informatizzato che consente di tenere costantemente sotto controllo i servizi metrici effettuati e conseguentemente la fatturazione dovuta; questo ha consentito di ottimizzare anche in collegamento con i servizi di contabilità la riscossione.	Trasversale

Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo	100%			100%
Livello check-up anno x/Livello check-up anno x-1	25%	1,13	1,05	100%
n. giorni intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	25%	15,00	20,00	100%
n. di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni)/n. obiettivi	25%	6%	10%	100%
Livello medio di performance dell'Ente	25%	94%	80%	100%
Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
16. Migliorare la riscossione delle entrate	100%			82%
Diritto annuale riscosso/Diritto annuale dovuto	20%	73%	72%	100%
Finanziamenti da terzi (escluso Fondo Perequazione)/totale proventi	20%	1%	10%	11%
sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	20%	0%	6%	100%
Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2010 del Fondo	20%	€ 205.940,00	€ 150.000,00	100%
Rendimento CATI (servizio ISR):Margine netto/ Ricavi	20%	42%	13%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo		La realizzazione di specifiche azioni volte all'implementazione «a regime» del Ciclo di gestione della performance consentono di fare registrare maggiore livello di efficacia dello stesso in termini di compliance ed utilità con un incremento pari al 13%. Si riscontra una buona tempestività di raccolta dei dati che garantisce la possibilità di intervenire in modo tempestivo in casi di scostamenti importanti (feedback). L'efficacia del processo di programmazione, inoltre, la si riscontra in termini quasi assenza di variazioni agli obiettivi. la performance complessiva del resto si assesta al 94%.	Trasversale
16. Migliorare la riscossione delle entrate		Il livello di riscossione del Diritto Annuale risulta ancora contenuto, la qualità del processo di riscossione vede un livello pari allo 0% di concessione di sgravi rispetto all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni. la Camera ha messo a regime un sistema informatizzato che consente di tenere costantemente sotto controllo i servizi metrici effettuati e conseguentemente la fatturazione dovuta; questo ha consentito di ottimizzare anche in collegamento con i servizi di contabilità la riscossione.	Trasversale



2.2 Gli Obiettivi strategici

Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	100%			82%
Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA - Costi ISR	16,67%	-170.845,57	0,00	0%
Spese postali anno x/Spese postali anno x-1	16,67%	0,96	1,00	100%
Spese conciliazione anno x/Spese conciliazione anno x-1	16,67%	1,02	1,00	98%
Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x/Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x-1	0,00%			
Quote associative anno x/Quote associative anno x-1	0,00%			
Spese energia elettrica anno x/Spese energia elettrica anno x-1	16,67%	0,79	0,90	100%
Spese di funzionamento (Ente) anno x/Spese di funzionamento (Ente) anno x-1	16,67%	1,03	1,00	97%
Fondo di produttività individuale anno x/Fondo di produttività individuale anno 2010	16,67%	0,81	1,00	100%
18. Ottimizzare l'uso del Patrimonio	100%			100%
n. edifici con pannelli fotovoltaici/n. edifici in essere	100%	40%	40%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	-		Trasversale
18. Ottimizzare l'uso del Patrimonio	-	<p>Per ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente nel 2012 si è continuata l'attività di installazione dei pannelli fotovoltaici sulle coperture degli edifici camerali. Ad integrazione dell'installazione dei pannelli sulla copertura delle Sede camerale, sono iniziate le procedure per l'installazione degli stessi sulla copertura del Polo Didattico Località Stadio. Questo permetterà, una volta che saranno messi in funzione entrambi gli impianti, di soddisfare parzialmente il fabbisogno di Energia Elettrica dell'Ente e quindi di potere contare su di una fornitura di energia elettrica a bassissimo impatto ambientale e, una volta ammortizzati i costi di impiantistica, a costo zero per l'Ente.</p>	Servizio Acquisti, patrimonio e gestione documentale

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali



(*)

Obiettivo Operativo	Azione	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse Consuntivo
03. E-Government e Semplificazione Amministrativa			100%			83%		
3.1 Erogare formazione ed informazione di elevato livello per migliorare la qualità delle pratiche presentate e dei servizi erogati	- Attività formativa per migliorare la qualità delle pratiche	n. incontri formativi ed informativi mirati COMUNICA e SUAP	33,33%	6,00	5,00	100%	-	-
3.2 Consolidare le azioni per efficienza del SUAP	- Coordinamento per il consolidamento del SUAP	n. incontri di coordinamento con i Comuni per il consolidamento del SUAP	33,33%	1,00	2,00	50%	-	-
3.4 Potenziare i canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica	- Analisi fattibilità ed efficacia telematizzazione certificati di origine merci	Valutazione sul numero di imprese che avrebbero intenzione di ricorrere alla telematizzazione dei certificati di origine merci	33,33%	30/09/2012	30/09/2012	100%	-	-

(*) Non presente le colonne Risorse in caso di Risorse a Preventivo pari a 0



2.3 Il Cascading: Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Obiettivo Operativo	Azione	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale			100%			97%
4.1 Avviare la costituzione del Consorzio tra le imprese del settore di produzione dell'olio d'oliva	Organizzazione di incontri con le associazioni di categoria e le aziende per la costituzione del Consorzio tra le imprese del settore di produzione dell'olio di oliva	n. incontri tecnici anche con il mondo associativo per lo sviluppo della formazione continua in materia vitivinicola	9,09%	2,00	2,00	100%
4.2 Offrire tutoraggio e formazione continua per la filiera vitivinicola	- Definizione strategia per lo sviluppo e la formazione in materia vitivinicola - Contatti e coinvolgimento del mondo associativo - Realizzazione incontri formativi ed informativi	n. eventi formativi realizzati (in materia vitivinicola)	9,09%	2,00	2,00	100%
4.3 Marmo: recuperare la sua centralità	- Definizione strategie di partecipazione a Marmotec - Realizzazione di iniziativa specifica a favore dei partecipanti a Marmotec - Realizzazione attività di comunicazione mezzo stampa - Realizzazione di incontri con Carrara Fiere - Sviluppo di azioni sinergiche Carrara Fiere	Realizzazione iniziativa a sostegno delle imprese partecipanti a Marmotec	9,09%	01/02/2012	30/03/2012	100%
		n. comunicati stampa per Marmotec	9,09%	2,00	2,00	100%
		n. incontri con Carrara Fiere per lo sviluppo di azioni sinergiche	9,09%	1,00	1,00	100%
4.4 Promuovere iniziative promozionali a favore dell'impresa femminile e dei settori emergenti	- Pubblicazione di un bando a sostegno delle imprese locali per la partecipazione a fiere in Italia - Espletamento delle procedure per l'assegnazione delle risorse - Realizzazione di iniziative finalizzate alla promozione dell'imprenditoria femminile.	n. incontri realizzati con il Comitato imprenditoria femminile	9,09%	4,00	2,00	100%
		Redazione bando partecipazione fiere in Italia	9,09%	27/01/2012	30/03/2012	100%
4.5 Sviluppare piani di intervento per il settore e iniziative in materia di commercio	- Pubblicazione di un bando finalizzato a sostenere i progetti di animazione realizzati dai CCN - Epletamento procedure di assegnazione risorse - Realizzazione di iniziative per il sostegno di CCN	n. programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali anno x/n. programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali anno x-1	9,09%	0,92	1,00	92%
4.6 Favorire la partecipazione alle fiere all'estero	- Pubblicazione bando a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese locali - Organizzazione della partecipazione alle iniziative all'estero - Monitoraggio partecipanti	n. partecipanti a fiere all'estero anno x/n. partecipanti a fiere all'estero anno x-1	9,09%	0,71	1,00	71%
4.7 Iniziativa "Bandiera arancione"	- Analisi dello stato dell'arte e monitoraggio degli enti locali provinciali - Redazione di un piano di progetto "Bandiera arancione Massa . Carrara"	Monitoraggio Enti provinciali	9,09%	25/02/2012	30/03/2012	100%
		Redazione Piano di Progetto "Bandiera arancione a Massa Carrara"	9,09%	26/06/2012	30/06/2012	100%

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Obiettivo Operativo	Azione	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Settori/Servizi coinvolti	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione			100%			100%			
6.1 Promuovere l'eccellenza formativa per le imprese	REC e Alta formazione	n. seminari Alta Formazione anno x/n. seminari Alta Formazione anno x-1	50%	2,60	1,00	100%	Servizio Albi Ruoli e Formazione	€ 95.000,00	€ 66.870,04
6.2 Formare per la scoperta di nuove frontiere web per il commercio intersettoriale	- Programmazione attività formativa - Realizzazione attività formativa sull'evoluzione del web per il commercio tra diversi settori	Attività formativa per vie telematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale	50%	1,00	1,00	100%	Servizio Albi Ruoli e Formazione	€ 25.000,00	€ 23.422,06
08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa			100%			89%			
8.1 Censire le imprese dei servizi no-profit e co-profit	- Individuazione delle principali azioni per la realizzazione del censimento delle imprese e dei servizi no-profit e co-profit - Incontri tecnico operativi con ISR per la realizzazione del censimento - Promozione del ricorso alla forma telematica	n. incontri del gruppo di lavoro con ISR	33,33%	2,00	3,00	67%	Servizio Albi Ruoli e Formazione		
		n. invio newsletter per stimolare l'utilizzo del censimento per via telematica	33,33%	3,00	2,00	100%	Servizio Albi Ruoli e Formazione		
		realizzazione censimento entro i termini (31.12.12)	33,33%	09/04/1900	31/12/2012	100%	Servizio Albi Ruoli e Formazione		

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Obiettivo Operativo	Azione	Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Settori/Servizi coinvolti
09. Qualità del servizio			100%			99%	
9.1 Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedurali	<ul style="list-style-type: none"> - Analizzare le soluzioni organizzative da adottare per l'accorpamento Albi e Ruoli e RI - Realizzare adeguata formazione interna per l'efficienza ed efficacia delle azioni - Avviare a regime con piena funzionalità 	Analisi delle soluzioni organizzative da adottare per l'accorpamento Albi e Ruoli e RI	33,33%	31/03/2012	31/03/2012	100%	Servizio registro Imprese Servizio Albi Ruoli e Formazione
		n. incontri formativi per la piena operatività Albi e Ruoli al RI	33,33%	3,00	3,00	100%	Servizio registro Imprese Servizio Albi Ruoli e Formazione
		Avvio a regime della piena operatività Albi e Ruoli al RI (salvo rinvio)	33,33%	13/05/2012	12/05/2012	98%	Servizio registro Imprese Servizio Albi Ruoli e Formazione
11. Qualità dell'anagrafica camerale			100%			67%	
11.1 Garantire la massima pulizia del Registro Imprese	<ul style="list-style-type: none"> - Studio circa la possibilità di cancellazione posizioni dal Registro delle Imprese - Valutazione nuovi parametri per rinnovo organi - Realizzazione di specifiche azioni individuate 	Realizzazione di una analisi circa le posizioni da cancellare	33,33%	22/08/2012	28/02/2012	0%	Servizio registro Imprese
		n. azioni realizzate per la cancellazione/n. azioni previste	33,33%	100%	90%	100%	Servizio registro Imprese
		Analisi dell'elenco dei mancati recapiti	33,33%	22/08/2012	31/12/2012	100%	Servizio registro Imprese

Obiettivo Operativo	Azione	Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Settori/Servizi coinvolti	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
12. Valorizzazione del capitale umano			100%			67%			
12.1 Potenziare il Know how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	33,33%	53%	50%	100%	Trasversale	€ 11.710,00	€ 3.483,50
12.3 Promuovere interventi per favorire il benessere organizzativo, la motivazione delle risorse umane e le pari opportunità	- Monitoraggio del benessere organizzativo - Realizzazione di politiche e di azioni per la valorizzazione del personale e l'incremento del benessere e le pari opportunità	Redazione piano di intervento per migliorare i livelli di benessere organizzativo	33,33%	08/11/2012	28/02/2012	0%	Servizio Albi Ruoli e Formazione		
		n. azioni realizzate in tema di benessere organizzativo/n. di azioni previste in tema di benessere organizzativo	33,33%	100%	90%	100%	Servizio Albi Ruoli e Formazione		
13. Governance integrata e networking			100%			92%			
13.1 Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	100%	83%	90%	92%	Trasversale	€ 50.000,00	€ 32.000,00
14. Migliorare la Comunicazione istituzionale			100%			92%			
14.1 Garantire tempestività e completezza informativa tramite web	Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	Redazione piano, tempi e modalità di aggiornamento del sito web camerale	16,67%	30/06/2012	30/06/2012	100%	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali	€ 55.000,00	€ 31.788,10
		n. scadenze di aggiornamento rispettate/n. scadenze previste	16,67%	100%	100%	100%	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali		
14.2 Potenziare la presenza camerale stampa e TV	- Interventi mirati su stampa ed emittenti locali - Potenziamento delle relazioni con la stampa e le emittenti locali - Comunicati stampa, conferenze stampa e interviste agli amministratori camerale.	n. conferenze stampa	16,67%	10,00	8,00	100%	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali		
		n. trasmissioni tv	16,67%	2,00	4,00	50%	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali		
14.3 Canale diretto CCIAA e impresa	- News letter - Messaggi mirati alle imprese - Mailing internazionalizzazione	n. aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione/n. aziende catalogo import export	16,67%	92%	70%	100%	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali		
		n. newsletter camerale	16,67%	12,00	6,00	100%	Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali		
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo			100%			100%			
15.2 Redigere la carta dei servizi per migliorare la qualità erogata	- Revisione mappatura processi camerale - Individuazione processi e servizi da inserire nella Carta dei servizi - Coordinamento uffici per la Redazione delle parti di propria competenza - Redazione Carta dei Servizi - Diffusione Carta dei Servizi	n. di incontri di staff di direzione per realizzazione Carta dei Servizi	50%	4,00	4,00	100%	Trasversale		
		Redazione Carta dei servizi	50%	31/12/2012	31/12/2012	100%	Trasversale		



Obiettivo Operativo	Azione	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
03. E-Government e Semplificazione Amministrativa			100%			100%
3.1 Potenziare i canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica	- Azioni di incentivazione alla dotazione di strumenti di firma digitale agli ufficiali levatori per invio elenchi protesti	n. richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno x/n. richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno x-1	100%	3,00	1,00	100%
05. Consolidamento delle azioni di Sistema			100%			100%
5.5 IT, risparmio energetico e trasferimento tecnologico	- Attivazione Sportello efficienza energetica ed ambiente - Operatività dello sportello efficienza energetica ed ambiente - Realizzazione seminari formativi, informativi e di sensibilizzazione per l'efficienza energetica entro maggio	Attivazione dello sportello efficienza energetica ed ambiente	50%	01/01/2012	31/01/2012	100%
		n. seminari in materia di efficienza energetica	50%	3,00	3,00	100%
Obiettivo Operativo	Azione	Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi			100%			98%
10.1 Stimolare le task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	- Analisi e valutazione per razionalizzazione della struttura	Redazione di un piano di razionalizzazione a seguito di analisi dei dati rilevati	25%	31/12/2012	31/12/2012	100%
10.2 Proseguire nel processo di dematerializzazione dei flussi	- Prosecuzione dematerializzazione ed archiviazione ottica archivio storico - Gestione Protocollo informatico - Sensibilizzazione e diffusione utilizzo PEC per comunicazioni verso l'esterno - Monitoraggio procedura telematica chiusura di cassa	Creazione di una mailing list per raccolta indirizzi PEC	25%	30/04/2012	30/05/2012	100%
		n. documenti scansionati edificio storico	25%	103,00	100,00	100%
		n. protocollo archiviati elettronicamente (entrata + uscita)/n. totale protocolli	25%	87%	95%	91%

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Obiettivo Operativo	Azione	Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Settori/Servizi coinvolti	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
12. Valorizzazione del capitale umano			100%			100%			
12.1 Potenziare il Know how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e valutazione piano formativo - Redazione piano formativo - Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa 	Piano formativo con lo studio di modalità alternative di formazione	16,67%	31/01/2012	31/01/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione	€ 41.143,00	€ 24.900,00
		n. attività formative realizzate/n. attività formative previste (secondo esigenza)	16,67%	100%	100%	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	16,67%	67%	50%	100%	Trasversale		
12.2 Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito 	n. di giornate in uscita	16,67%	68,00	3,00	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
12.3 Promuovere interventi per favorire il benessere organizzativo, la motivazione delle risorse umane e le pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivazione, partecipazione e coordinamento CUG (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) per garantire le pari opportunità ed il benessere lavorativo 	n. riunioni CUG realizzate/n. riunioni CUG previste	16,67%	100%	100%	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		n. iniziative realizzate dal CUG/n. iniziative previste dal CUG	16,67%	100%	100%	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
13. Governance integrata e networking			100%			100%			
13.1 Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative 	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	100%	100%	90%	100%	Trasversale		

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Obiettivo Operativo	Azione	Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Settori/Servizi coinvolti	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo			100%			100%			
15.1 Promuovere e favorire una gestione orientata alla centralità della performance	<ul style="list-style-type: none"> - Messa a regime BSC automatizzata - Potenziamento partecipazione al progetto di benchmarking - Messa a regime sistema benchmarking dei processi - Prosecuzione delle azioni volte alla piena implementazione del Ciclo della performance - Sviluppo metodologico per l'individuazione di economie organizzative e gestionali - Monitoraggio delle performance economico-finanziarie dell'Azienda Speciale ISR al fine di garantire nel tempo un pieno equilibrio e solidità finanziaria 	n. Report BSC automatizzati	8,33%	3,00	3,00	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione	€ 8.000,00	€ 7.519,00
		Report stato di salute CCLAA in ottica di benchmarking	8,33%	22/06/2012	30/06/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		Piano di Progetto: Messa a regime Ciclo di Gestione della Performance	8,33%	27/02/2012	28/02/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		Livello di realizzazione del Piano di progetto: Messa a regime Ciclo di gestione della Performance	8,33%	100%	90%	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		Redazione piano di progetto "Economie organizzative e gestionali"	8,33%	15/03/2012	31/03/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		Livello di realizzazione piano di progetto "Economie organizzative e gestionali"	8,33%	100%	90%	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		n. report quadrimestrali di analisi finanziaria ISR	8,33%	2,00	2,00	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		Report di valutazione costi-benefici per eventuale trasformazione	8,33%	28/12/2012	31/12/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
15.2 Redigere la carta dei servizi per migliorare la qualità erogata	<ul style="list-style-type: none"> - Revisione mappatura processi camerali - Individuazione processi e servizi da inserire nella Carta dei servizi - Coordinamento uffici per la Redazione delle parti di propria competenza - Redazione Carta dei Servizi - Diffusione Carta dei Servizi 	n. di incontri di staff di direzione per realizzazione Carta dei Servizi	8,33%	4,00	4,00	100%	Trasversale		
		Redazione Carta dei servizi	8,33%	31/12/2012	31/12/2012	100%	Trasversale		
15.3 promuovere la piena accountability e trasparenza per un rinnovato rapporto con gli stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - Potenziamento azioni di trasparenza e partecipazione nei confronti degli Stakeholder - Realizzazione di momenti di condivisione e confronto con gli Stakeholder - Produzione adeguata reportistica per essere accountable 	n. Giornate della Trasparenza	8,33%	2,00	2,00	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		
		n. Report per rendicontazione esterna	8,33%	2,00	1,00	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione		

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Obiettivo Operativo	Azione	Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Settori/Servizi coinvolti
16. Migliorare la riscossione delle entrate			100%			98%	
16.1 ottimizzare la riscossione del Diritto Annuale	- Valutazione dell'impatto delle azioni di comunicazione su soggetti inadempienti - Definizione, eventuale, di nuove prassi di sensibilizzazione	Analisi delle comunicazioni agli inadempienti per capire se abbia avuto effetti positivi	33,33%	28/09/2012	30/09/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione
16.2 Garantire la tempestività emissione ruoli	- Emissione del ruolo 2010 - Monitoraggio esecuzione	n. posizioni andate al ruolo per l'anno 2010/n. soggetti individuali per il ruolo	33,33%	94%	100%	94%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione
		Trasmissione ruolo 2010	33,33%	11/09/2012	31/10/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione
17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente			100%			100%	
17.1 Monitorare costantemente per contenere le spese di funzionamento	- Individuazione di azioni specifiche per il contenimento delle spese di funzionamento - Monitoraggio costante spese di funzionamento	n. report di monitoraggio spese di funzionamento	50%	5,00	4,00	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione
17.2 Garantire la strategicità e la convenienza quote associative	- Ricognizione corrispondenza delle quote associative ai termini di legge - Valutazione dell'Outcome e costi/benefici delle quote in essere - Dismissione quote associative non a norma	Ricognizione corrispondenza delle quote associative ai termini di legge	50%	07/12/2012	31/12/2012	100%	Servizio Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione
18. Ottimizzare l'uso del Patrimonio			100%			100%	
18.1 Favorire l'utilizzo dell'energia alternativa	- Individuazione edifici da sottoporre a dotazione pannelli fotovoltaici - Installazione pannelli fotovoltaici	n. edifici con l'installazione pannelli fotovoltaici/n. edifici sottoposti ad installazione pannelli fotovoltaici	100%	100%	100%	100%	Servizio Acquisti, patrimonio e gestione documentale

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato



Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato			100%			100%		
1.1 Presidiare la tutela della concorrenza leale tra le imprese	- Denimizione azioni propeedeutiche ed operative per la revisione degli usi - Individuazione dei commissari - Costituzione della commissione - Realizzazione incontri della Commissione - Realizzazione delle bozze per la revisione degli usi	Costituzione della Commissione per la revisione degli usi	16,67%	27/04/2012	30/04/2012	100%		
		n. incontri con la Commissione per la revisione degli usi	16,67%	3,00	2,00	100%		
1.2 Potenziare l'attività ispettiva e di vigilanza	- Definizione del Piano ispettivo - Realizzazione del piano di Ispezioni e verifiche vari settori: carburante, pesc, CO2 veicoli, protezione individuale - Azioni volte al miglioramento degli indici di efficienza del benchmarking	n. strumenti verificati nel corso dell'anno 2012/n. ispettori ed assistentidedicati a tale attività espressi in unità equivalenti	16,67%	1024,14	740,00	100%		
		n. ispezioni/n. utenti metrici	16,67%	45%	35%	100%		
		n. campagne informative per il potenziamento dell'attività ispettiva	16,67%	1,00	1,00	100%		
		n. controlli apparecchiature associate a misuratori di carburante/n° misuratori di carburante installati nelle stazioni della Provincia	16,67%	87%	10%	100%		
02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa			100%			96%		
2.1 Formare ed informare circa la cultura dell'arbitrato, conciliazione e mediazione	- Realizzazione di incontri formativi-informativi in tema di giustizia alternativa - Attività di sensibilizzazione circa il ricorso alla giustizia in forma alternativa - Realizzazione della Settimana delle conciliazione - Efficientamento del processo di gestione delle ordinanze - Settimana della conciliazione - Sportello itinerante	n. attività formativa ed informativa in materia di giustizia alternativa	50%	2,00	2,00	100%	€ 43.000,00	€ 33.656,92
		n. ordinanze emesse nell'anno	50%	230,00	250,00	92%		

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale			100%			100%		
4.3 Marmo: recuperare la sua centralità	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione azioni volte a stimolare l'integrazione della promozione tra settori marmo-artigianato-turimo - Individuazione di proposte future - Realizzazione di eventi volti a promuovere l'integrazione tra i settori - Realizzazione di specifiche azioni volte al monitoraggio della qualità percepita 	n. eventi per la promozione dell'integrazione tra settori	50%	2,00	1,00	100%	€ 10.000,00	€ 0,00
		n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction (integrazione settore marmo)	50%	100%	70%	100%		
05. Consolidamento delle azioni di Sistema			100%			98%		
5.1 Gestire i progetti annessi al Fondo di Perequazione	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento progetti da fondo di perequazione - Gestione attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione in relazione a: 'Internazionalizzazione, Qualità del made in italy, sviluppo delle infrastrutture, 'Green economy, blue economy e sviluppo sostenibile. Alternanza scuole lavoro 	Report con dettaglio risorse 2009-2010	20%	31/12/2012	31/12/2012	100%	€ 237.423,14	€ 46.976,22
		n. progetti Fondo perequazione 2009-2010 conclusi nei tempi/n. progetti Fondo perequazione 2009-2010	20%	100%	100%	100%		
		n. progetti Fondo perequazione rendicontati nei termini/n. progetti ammessi al Fondo di perequazione	20%	100%	100%	100%		
5.3 Favorire il Microcredito	<ul style="list-style-type: none"> - Intervento per contributi diretti alle imprese alluvionate anno 2011 - Erogazione contributi - Azioni per reperire finanziamenti da soggetti esterni 	Finanziamenti ottenuti da terzi per il sostegno dei soggetti alluvionati	20%	€ 124.740,65	€ 50.000,00	100%	€ 774.020,61	€ 743.166,57
		n. pratiche evase ed istruite (concessione contributo) entro 40 gg/n. totale pratiche per richiesta contributi alluvionati (esclusi i tempi per le eventuali integrazioni)	20%	92%	100%	92%		



2.3 Il Cascading: Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione			100%			100%		
6.3 Promuovere l'alternanza scuola lavoro	- Realizzazione di un piano di sviluppo delle azioni di alternanza - Realizzazione di incontri per il coinvolgimento delle scuole in collaborazione con il settore formazione Provincia e Provveditorato agli studi ed istituti scolastici di secondo grado	n. istituti coinvolti	100%	12,00	12,00	100%	€ 70.000,00	€ 40.002,58
07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero			100%			100%		
7.1 Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese e gli interessi del territorio anche sfruttando bandi regionali, comunitari, di sistema	- Partecipazione TIRRENO CT ed incoming delegazione operatori Europa centrale, Russia - Organizzazione incoming operatori europei - Partecipazione CARRARAMARMOTEC e organizzazione n. 2 incoming delegazione operatori/architetti - Organizzazione workshop e spazio promozionale in occasione delle Olimpiadi di Londra - Organizzazione incoming operatori Europa centrale in occasione della manifestazione DESCO 2012 - Organizzazione incoming operatori europei - Partecipazione n. 2 fiere internazionali di settore nell'ambito del programma di Toscana Promozione	n. iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale/n. iniziative programmate in ambito promozionale	12,50%	88%	90%	97%	€ 85.766,90	€ 21.857,15
		Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione/Risorse previste a budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione	12,50%	84%	10%	100%		
		n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction (internazionalizzazione)	12,50%	100%	70%	100%		
		n. iniziative volte alla promozione dell'internazionalizzazione anno x/n. iniziative volte alla promozione dell'internazionalizzazione anno x-1	12,50%	1,00	1,00	100%		
	- Definizione e coordinamento delle azioni da intraprendere per l'internazionalizzazione delle imprese locali anche alla luce delle possibili intese con l'amministrazione regionale, provinciale (soprattutto in materia di turismo) nonché con gli altri possibili partner interessati	Report con evidenza delle iniziative realizzate e delle intese raggiunte	12,50%	31/12/2012	31/12/2012	100%		

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
7.2 Consolidare le attività informative e formative (sportello SPRINT)	Organizzazione dell'attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti;	n. attività formative in tema di internazionalizzazione	12,50%	7,00	5,00	100%	€ 5.000,00	€ 0,00
		n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction (sportello SPRINT)	12,50%	92%	70%	100%		
		- Operatività dello sportello - Risposte ai quesiti delle imprese direttamente allo Sportello camerale o ricorrendo alle strutture di Toscana promozione tramite la rete extranet dedicata;	n. risposte fornite (sportello SPRINT)/n. quesiti pervenuti (sportello SPRINT)	12,50%	100%	95%		
Prospettiva		Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi			100%			100%		
10.3 Informatizzare Delibere - Legal WorkAct	- Redazione piano di progetto per implementazione di Legal workact - Piena operatività di Legal Workact - Monitoraggio del funzionamento di Legal Workact - Azioni per il miglioramento dei tempi di implementazione del registro informazioni	Tempo medio di pubblicazione delibere e determine anno x/Tempo medio di pubblicazione delibere e determine anno x-1	33%	0,66	1,00	100%		
10.5 Ottimizzazione della gestione brevettuale	- Inserimento operativo delle informazioni nel Registro Brevetti	n. richieste informazioni brevettuali inserite nel registro	33%	462,00	40,00	100%		
10.6 Rinnovo della CCLAA a seguito della riforma della 580	- Costituzione Consulta dei professionisti - Insediamento della Consulta - Approvazione dei Regolamenti di Giunta e Consiglio	Costituzione della Consulta dei professionisti con relativo insediamento		00/01/1900	31/12/2012			
		Approvazione dei Regolamenti di Giunta e Consiglio	33%	31/12/2012	31/12/2012	100%		

Obiettivo barrato è stato realizzato a gennaio 2013, in quanto nell'anno 2012 è stato verificato l'impossibilità di costituire la Consulta nei termini previsti

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi - Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Prospettiva		Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
12. Valorizzazione del capitale umano			100%			100%		
12.1 Potenziare il Know how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità		n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	100%	83%	50%	100%	€ 11.080,00	€ 500,00
13. Governance integrata e networking			100%			100%		
13.1 Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	100%	100%	90%	100%		
14. Migliorare la Comunicazione istituzionale			100%			100%		
14. 4 150 Camera Massa Carrara	- Creazione dell'archivio storico tramite piattaforma di rete - Realizzazione di specifiche sessioni tecnico-operative per la realizzazione dell'archivio - Cerimonia 150 anni Camera di Massa Carrara	n. di presenti agli eventi Fedeltà al lavoro e 150 anni della CCIAA	100%	330,00	200,00	100%	€ 128.200,00	€ 109.954,21
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo			100%			100%		
15.2 Redigere la carta dei servizi per migliorare la qualità erogata	- Revisione mappatura processi camera - Individuazione processi e servizi da inserire nella Carta dei servizi - Coordinamento uffici per la Redazione delle parti di propria competenza - Redazione Carta dei Servizi - Diffusione Carta dei Servizi	n. di incontri di staff di direzione per realizzazione Carta dei Servizi	50%	16,00	4,00	100%		
		Redazione Carta dei servizi	50%	31/12/2012	31/12/2012	100%		
Prospettiva		Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012	Risorse a Preventivo	Risorse a Consuntivo
16. Migliorare la riscossione delle entrate			100%			11%		
16. 4 Ottimizzazione della riscossione delle entrate servizi metrici		Tarifffazione servizi recuperata/Tarifffazione da recuperare	100%	11%	100%	11%		

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Azienda Speciale ISR

	Obiettivo Operativo	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
	08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa		100%			100%
1	8.1 Consolidamento CATI	n. incontri formativi per neo assunti su CATI	33,33%	13,00	3,00	100%
2	8.3 Indagine sul sistema creditizio della Provincia di Massa Carrara	Realizzazione indagine sul sistema creditizio della Provincia di Massa Carrara	33,33%	16/01/2012	31/01/2012	100%
3	8.4 Ricerche e pubblicazioni sull'economia	n. indagini realizzate/n. indagini previste	33,33%	105%	100%	100%
	Obiettivo Operativo	Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
	13. Governance integrata e networking		100%			50%
1	13.2 Valutazione Messa in Rete Servizio Studi	Progetto di fattibilità sull'accorpamento servizio Studi e ricerche	50%	31/10/2012	31/05/2012	0%
2		n. incontri per l'accorpamento Studi e ricerche	50%	3,00	2,00	100%

2.4 Gli obiettivi individuali

Dirigente Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Azione	Innovazione e Crescita			
15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo		Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
Ottimizzazione della gestione orientata alla performance	Piano di Progetto: Messa a regime Ciclo di Gestione della Performance	27/02/2012	28/02/2012	100%
	n. azioni realizzate (progetto messa a regime ciclo performance)/n. azioni previste (progetto messa a regime ciclo performance)	100%	90%	100%
Sviluppo metodologico per l'individuazione di "economie organizzative e gestionali"	Redazione piano di progetto " Economie organizzative e gestionali"	15/03/2012	31/03/2012	100%
	Livello di realizzazione piano di progetto " Economie organizzative e gestionali"	100%	90%	100%
Monitoraggio delle performance economico finanziarie dell'Azienda speciale ISR al fine di garantire nel tempo un pieno equilibrio e solidità finanziaria	n. report quadrimestrali di analisi finanziaria ISR	2,00	2,00	100%
	Report di valutazione costi-benefici per eventuale trasformazione	28/12/2012	31/12/2012	100%

2.4 Gli obiettivi individuali

Dirigente Area Anagrafica e Formazione e Staff al Segretario Generale Ufficio Promozione interna, Comunicazione, Progetti speciali

Azione	Processi Interni			
11. Qualità dell'anagrafica camerale		Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
Azioni volte a garantire la pulizia dell'anagrafica camerale anche al fine di migliorare i processi di riscossione del Diritto Annuale	Realizzazione di una analisi circa le posizioni da cancellare	22/08/2012	28/02/2012	0%
	n. azioni realizzate per la cancellazione/n. azioni previste	100%	90%	100%
Azione	Innovazione e Crescita			
12. Valorizzazione del capitale umano		Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse umane	Redazione piano di intervento per migliorare i livelli di benessere organizzativo	08/11/2012	28/02/2012	0%
	n. azioni realizzate in tema di benessere organizzativo/n. di azioni previste in tema di benessere organizzativo	100%	90%	100%
16. Migliorare la riscossione delle entrate				
	Finanziamenti da terzi (escluso Fondo Perequazione)/totale proventi	1,07%	10%	11%



2.4 Gli obiettivi individuali

Dirigente Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato

Imprese, Consumatori e Territorio				
		Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa				
Consolidare livelli di qualità percepita da parte dell'utenza in tema di conciliazione	n. partecipanti che hanno espresso un giudizio \geq Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	95%	70%	100%
05. Consolidamento delle azioni di Sistema				
Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2009-2010	31/12/2012	31/12/2012	100%
07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero				
n° operatori partecipanti alle iniziative promozione estero	n. operatori partecipanti alle attività promozione estero	50,00	50,00	100%
n° iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale / n° iniziative programmate in ambito promozionale	n. iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale/n. iniziative programmate in ambito promozionale	88%	90%	97%
Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione / Risorse previste a Budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione (70.000)	Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione/Risorse previste a budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione	84%	10%	100%
Report con evidenza delle iniziative realizzate e delle intese raggiunte	Report con evidenza delle iniziative realizzate e delle intese raggiunte	31/12/2012	31/12/2012	100%
Economico-Finanziario				
16. Migliorare la riscossione delle entrate		Valore ottenuto 2012	Target 2012	% Realizzazione 2012
	Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2010 del Fondo	€ 205.940,00	€ 150.000,00	100%

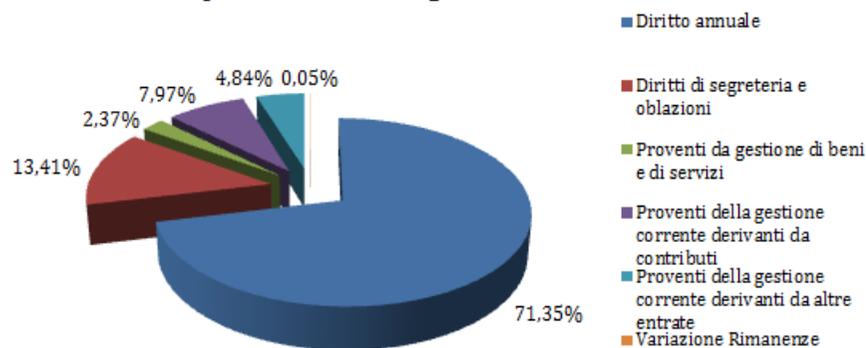


3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

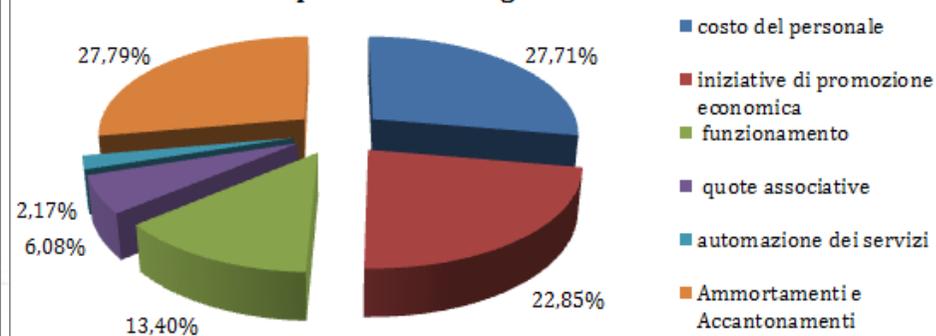
PROVENTI	2011	2012
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	70,63%	71,35%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	14,21%	13,42%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2,58%	2,37%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	11,24%	7,97%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	1,16%	4,84%
Variazione Rimanenze	0,18%	0,05%

ONERI	2011	2012
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	29,68%	27,71%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	19,84%	22,85%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	14,22%	13,40%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	6,79%	6,08%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	2,14%	2,17%
Ammortamenti e Accantonamenti	27,33%	27,79%

Composizione Proventi gestione corrente



Composizione Oneri gestione corrente

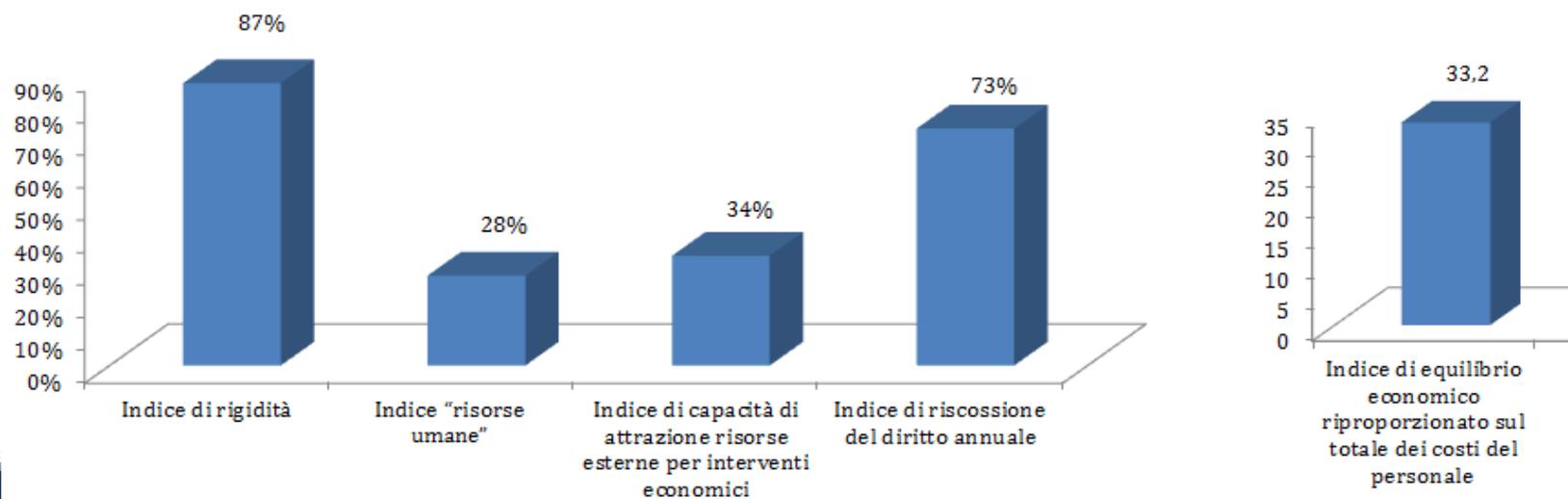


3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

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

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

Indice	Composizione	CCIAA Massa Carrara 2012	Media Toscana 2011
1. Indice di rigidità	Oneri correnti – Interventi economici / Proventi Correnti	87%	72%
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)=(Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	33,20	29,34
3. Indice “risorse umane”	Costi del personale / Oneri Correnti	28%	27%
4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	34%	33%
5. Indice di riscossione del diritto annuale	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2012 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2012	73%	78%



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

Il Valore Aggiunto: misura la ricchezza prodotta dall'Ente nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori (stakeholder) che partecipano alla sua distribuzione. Riclassificazione dei dati di conto economico in modo da evidenziare la produzione e la distribuzione del valore aggiunto agli stakeholder

Determinazione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA_Massa Carrara	
	VA
Valore della produzione	5.437.247,38
Ricavi da Diritto annuale	3.400.536,08
Ricavi da Diritti di segreteria	953.593,55
Contributi trasferimenti e altre entrate	910.656,18
Proventi da gestione di beni e servizi	168.761,99
Variazione delle rimanenze	3.699,58
Costi di struttura	- 1.517.194,13
Costi del personale (funzioni istituzionali a e b)	- 1.075.120,42
Costi di funzionamento (funzioni istituzionali a e b)	- 442.073,71
Prestazioni servizi	- 231.876,39
Godimento di beni di terzi	-
Oneri diversi di gestione	- 142.521,85
Organi istituzionali	- 67.675,47
Valore Aggiunto Caratteristico Lordo	3.920.053,25
Componenti accessori e straordinari	946.647,17
+/- Saldo gestione accessoria	345.039,90
+/- Saldo componenti straordinari	601.607,27
Valore Aggiunto Globale Lordo	4.866.700,42

Distribuzione del Valore Aggiunto

Aggregazione dei costi esterni sostenuti per l'acquisizione di beni e servizi e per la realizzazione delle finalità istituzionali riconducibili agli stakeholder:

Distribuzione del Valore Aggiunto Globale Lordo CCIAA_Massa Carrara	
	VA
Sistema economico produttivo	- 3.518.130,02
<i>Servizi anagrafico-certificativi</i>	- 652.093,06
<i>Servizi di regolazione del mercato e tutela del consumatore</i>	- 402.518,38
<i>Servizi di promozione e sviluppo dell'economia</i>	- 2.463.518,58
Camera di Commercio	- 594.540,52
Sistema camerale	- 383.223,18
Pubblica Amministrazione	- 370.806,70
Valore Aggiunto Globale Lordo	- 4.866.700,42

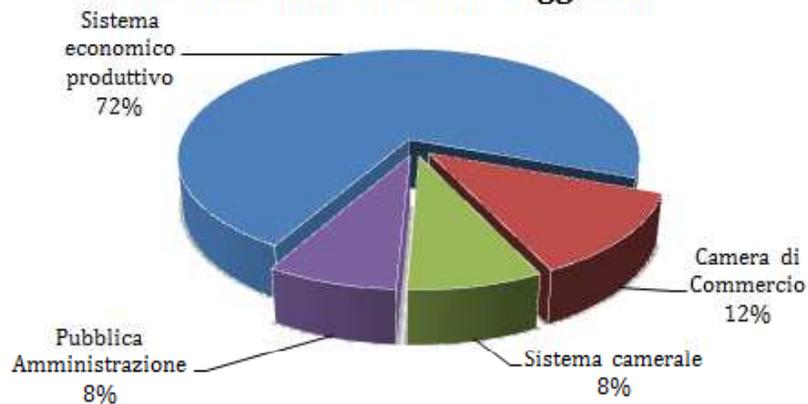
Sistema Economico Produttivo: interventi ed attività a favore del **Sistema imprese** operante sul territorio regionale, che rappresenta il principale portatore d'interesse per il quale la CCIAA opera indipendentemente dal settore economico di attività, dalle dimensioni e dalla natura giuridica e dei **Consumatori Cittadini** destinatari dell'attività di regolazione del mercato

Camera di Commercio; Autofinanziamento della CCIAA per Interventi a Medio Lungo termine, questa categoria costituisce una sorta di salvadanaio per la CCIAA. Con tale dizione si indica in modo generico il volume di finanziamenti che in futuro potranno essere destinati ai portatori di interesse attraverso interventi temporalmente differiti della CCIAA. In questa categoria sono, in altre parole, quantificate le risorse destinate alla realizzazione di interventi da attuarsi nel medio termine, previsti nei programmi pluriennali delle strutture camerale.

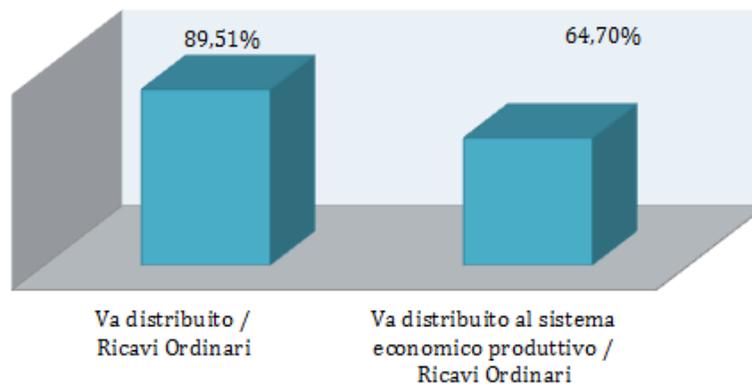
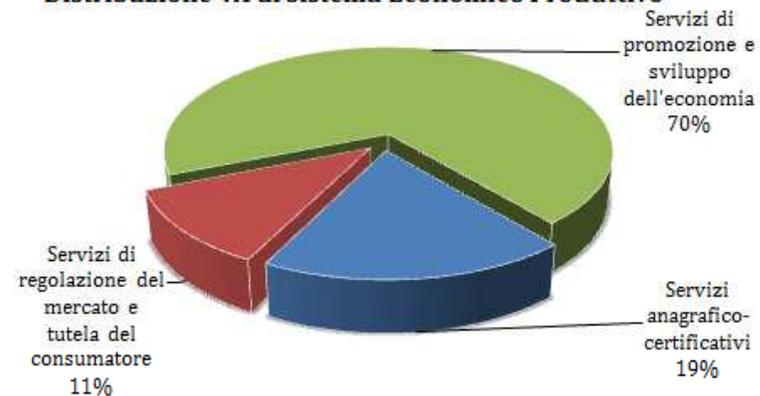
Sistema Camerale quote associative inerenti al Sistema Camerale
Pubblica Amministrazione: imposte

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

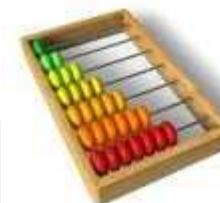
Distribuzione del Valore Aggiunto



Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo



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



Rientro di costi per fornitura di energia elettrica per produzione in proprio tramite pannelli fotovoltaici

Energia consumata (bollette)	Energia prodotta e venduta	Copertura da produzione (c/esercizio)
€ 21.345,50	€ 7.319,68	34%

Razionalizzazione Risorse Umane

Dimensione Organico	Risparmio per Riallocazione Risorse
-1 unità*	€ 4.416,07
* Dagli ultimi mesi dell'anno, in aggiunta alla riduzione di n. 2 unità dell'anno precedente	

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

La CCIAA di Massa Carrara ha voluto dare avvio ad un processo di sensibilizzazione degli amministratori e degli stakeholder interni ed esterni sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche

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

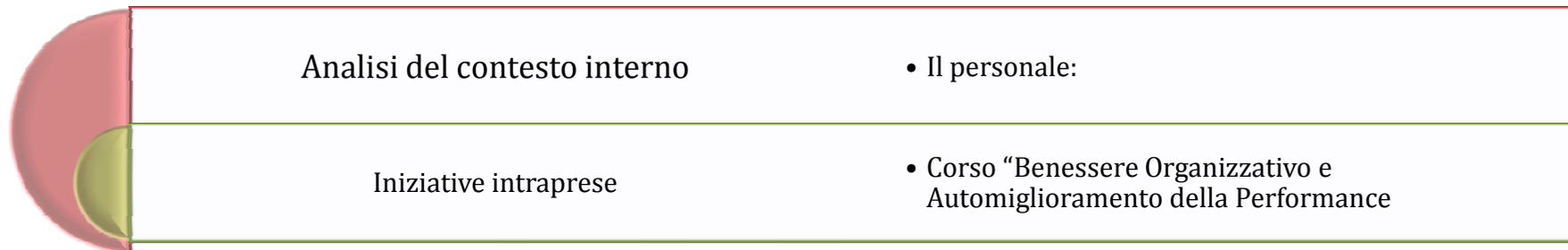
La CCIAA di Massa Carrara ha provveduto nel 2011 alla costituzione del Comitato Unico di Garanzia delle Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» (CUG), previsto dall'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della legge 183 del 2010, e nelle riunioni tenute nel corso del 2011, dopo approvazione di apposito Regolamento interno.

Per l'anno 2012, l'attenzione del Comitato si è focalizzata sull'analisi delle criticità emerse a seguito della conclusione dell'indagine sul benessere alla quale è stato sottoposto il personale camerale nel 2011, attraverso la somministrazione di un apposito questionario, oltre che sull'adozione delle possibili soluzioni mirate al miglioramento delle condizioni lavorative.

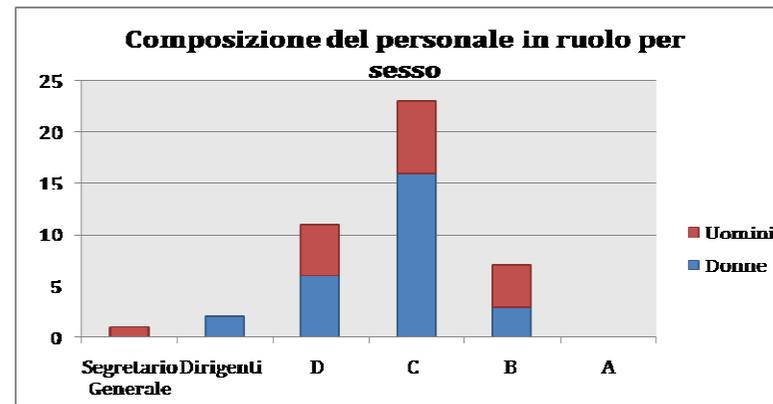


4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

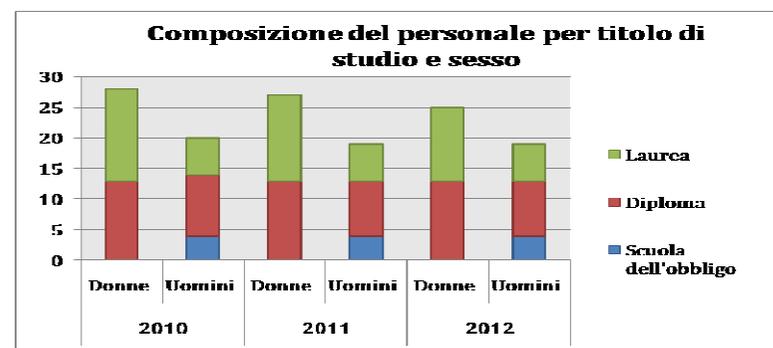
IL CONTESTO INTERNO



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2010		2011		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1
Dirigenti	3	0	3	0	2	0
D	7	7	7	5	6	4
C	13	6	16	7	15	8
B	5	6	3	4	3	4
A	0	0	0	0	0	0
Totale	28	20	29	17	26	17

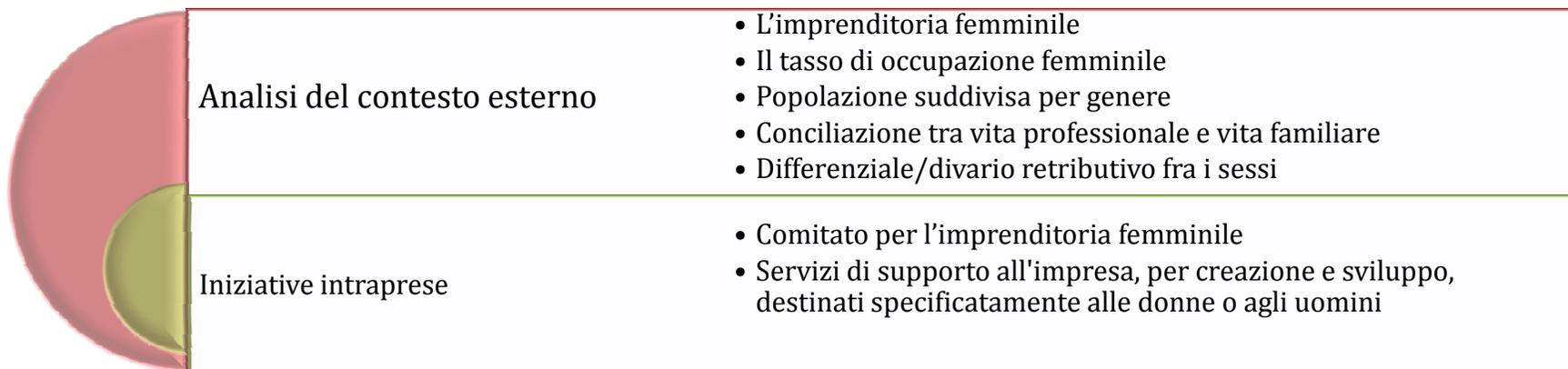


Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Tipologia di Studio	2010		2011		2012	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	4	0	4	0	4
Diploma	13	10	13	9	12	9
Laurea	15	6	14	6	12	5
Totale	28	20	27	19	24	18



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

IL CONTESTO ESTERNO



Iniziativa		Partner
Premio Donna e Imprenditoria	€ 2.500	Associazione culturale San Domenichino
Laboratorio sulla «Differenza di genere» (percorso formativo per le donne imprenditrici e potenziali della Provincia di Massa Carrara)	<p><i>Corso: "Laboratorio della differenza- Il conflitto"</i></p> <p><i>Corso: corso finalizzato a fornire strumenti capaci di trasformare situazioni di conflittualità in occasioni di crescita di sé e potenziamento delle proprie capacità professionali</i></p>	Labodif Srl – Istituto formativo di Milano



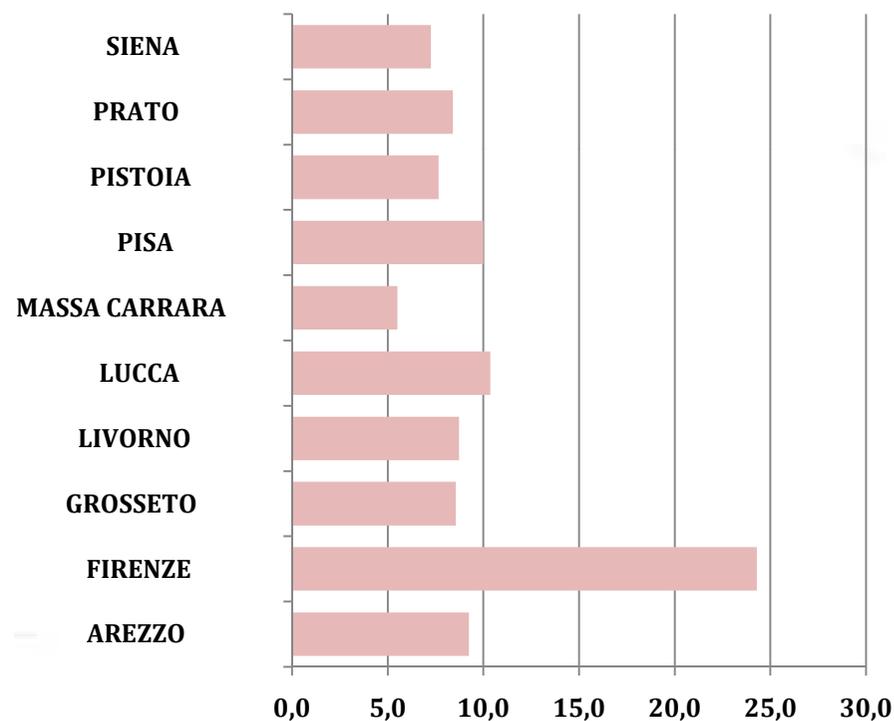
4. La dimensione di genere: pari opportunità e bilancio di genere

85

Imprese femminili, anno 2012, a Massa-Carrara, distinte per settore economico

Settore	Registrate	Inc. %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	486	8,7
B Estrazione di minerali da cave e miniere	15	0,3
C Attività manifatturiere	439	7,9
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	4	0,1
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	7	0,1
F Costruzioni	290	5,2
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.934	34,8
H Trasporto e magazzinaggio	70	1,3
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	721	13,0
J Servizi di informazione e comunicazione	88	1,6
K Attività finanziarie e assicurative	97	1,7
L Attività immobiliari	228	4,1
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	104	1,9
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	199	3,6
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0,0
P Istruzione	21	0,4
Q Sanità e assistenza sociale	45	0,8
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	115	2,1
S Altre attività di servizi	412	7,4
X Imprese non classificate	282	5,1
Massa-Carrara	5.558	100,0

Inc. % imp. femminili, distinte per provincia



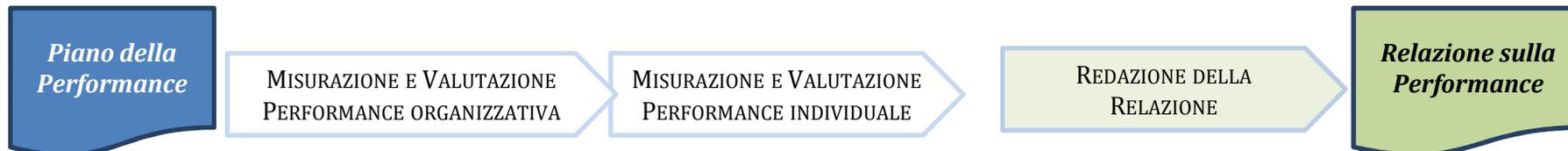
5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

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



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

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



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



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

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future. In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2012. Il 2012 è stato l'anno in cui la CCIAA di Massa Carrara ha avviato «a regime» il processo di gestione della performance, a seguito di un primo avvio avvenuto nel 2011. Sussistono, del resto, elementi di debolezza che l'Ente intende migliorare nel prossimo futuro per garantire una piena implementazione formale e sostanziale del ciclo di gestione della performance, in modo che questo diventi parte della cultura gestionale dell'ente.

Pianificazione finanziaria in ottica what-if

Capillarità della programmazione

Programmazione partecipata (negoziante)

Coerenza tra performance organizzativa ed individuale

Reportistica multilivello

Integrazione con altri sistemi di controllo

Frequenza del reporting interno

Analisi scostamenti in itinere

Primo approccio alla rendicontazione multidimensionale

Valutazione oggettiva ancorata ad obiettivi, indicatori e target



Controllo strategico e Valutazione dell'impatto

Analisi critica relazioni causa-effetto

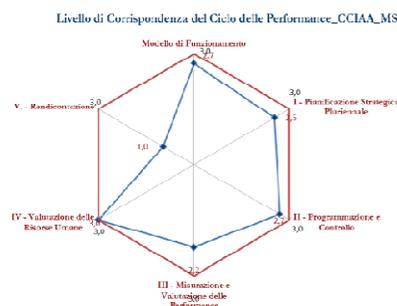
Miglioramento uso indicatori di outcome

Ciclicità e feedback strategico

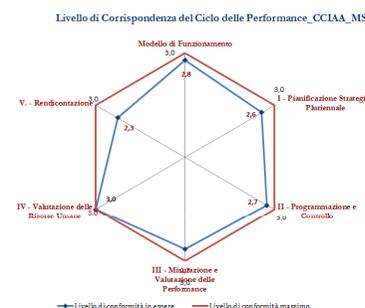
Processo di redazione della Relazione sulla Performance

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

La CCIAA di Massa Carrara adotta un modello di Check-up che consente di rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D. Lgs. 150/09 Delibere CIVIT e Linee Guida Unioncamere Nazionale). Il modello di Check-Up costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nelle CCIAA (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance). Esso fornisce un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistema in essere per attività di Audit e garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" del sistema. Di seguito viene riportata una sintesi delle variazioni intervenute durante il corso del 2012 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati derivanti dal Check-up.



Gennaio 2012 : punteggio medio 2,4



Dicembre 2012 : punteggio medio 2,7

OGGETTO DI RIFERIMENTO

ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2012

MODELLO DI FUNZIONAMENTO

Prosecuzione e messa a regime di un sistema automatizzato a supporto del Ciclo di gestione della performance

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Ottimizzazione del processo di feedback strategico mediante un maggiore impiego delle informazione prodotte dalla rilevazione della qualità percepita
Ottimizzazione di sistemi strutturati di coinvolgimento degli Stakeholder

PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Consolidamento feedback operativo, estensione utilizzo indicatori di monitoraggio ai processi

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Avvio implementazione del Reporting multilivello automatizzato

VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE

===

RENDICONTAZIONE

Ottimizzazione della Rendicontazione e Trasparenza verso l'esterno

6. Allegati Tecnici

6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

DOCUMENTO	DATA DI APPROVAZIONE	DATA DI REVISIONE	LINK
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	31 gennaio 2011	28 luglio 2011 20 Marzo 2012	http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/281
Piano della Performance 2012 - 2014	27 gennaio 2012	27 aprile 2012 22 maggio 2012	http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/281
Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità	28 giugno 2011 IL SEGRETARIO GENERALE (Dott. Alessandro Beverini)	27 aprile 2012 IL PRESIDENTE (Rag. Norberto Ricci) <i>Allegato sottoscritto con firma digitale ai sensi del D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.</i>	http://www.ms.camcom.gov.it/Amministrazionetrasparente <i>Il presente allegato è pubblicato integralmente all'Albo informatico della CCIAA di Massa-Carrara ai sensi dell'art. 32 della Legge 69/2009 e del Regolamento camerale per la pubblicazione degli atti</i>