



Camera di Commercio
Massa-Carrara

LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2011

Camera di Commercio di Massa Carrara

Aprile 2012

Presentazione

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2011. 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 2011 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 2011, 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 dell'accesso al credito.

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 2011, 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.

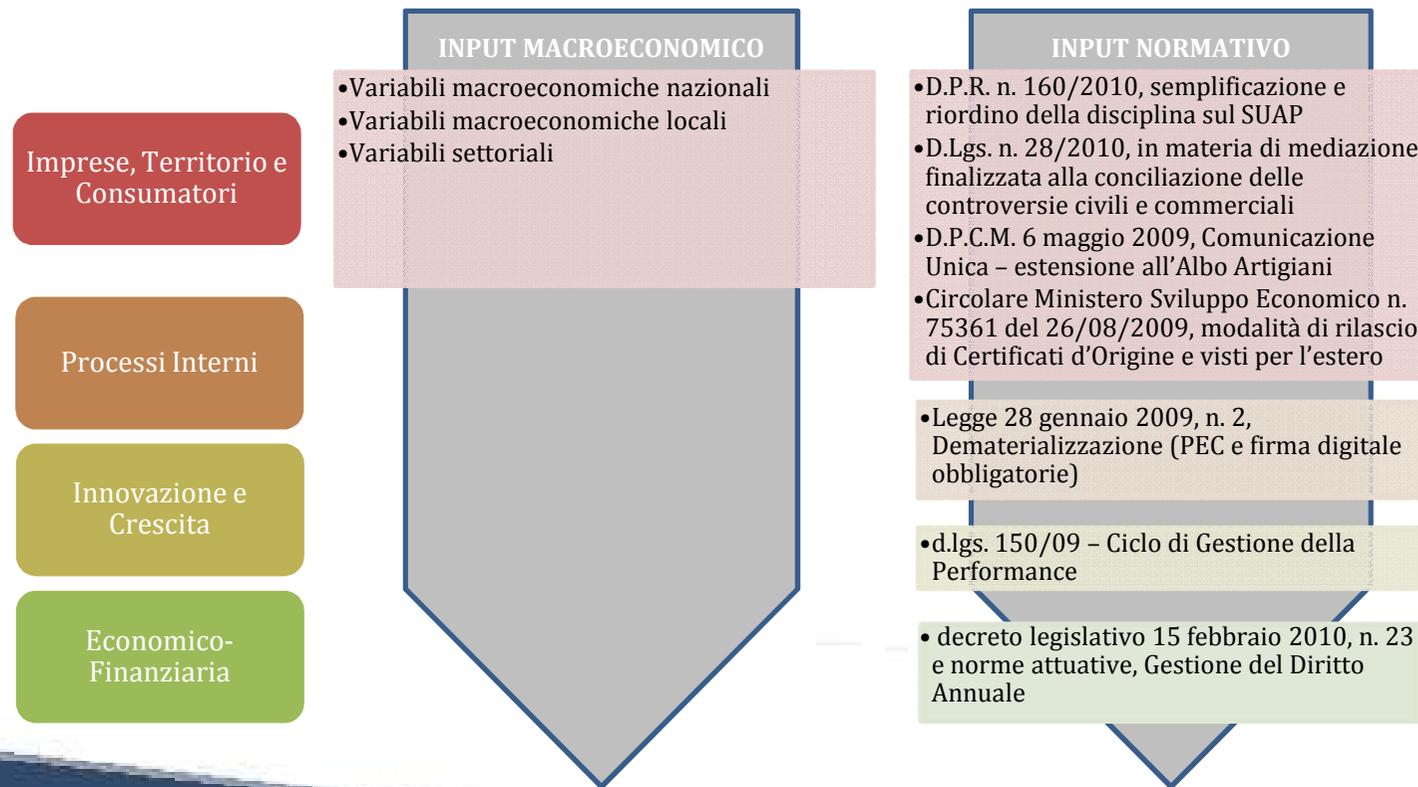
Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2011. 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 2011: <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 2011, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Massa Carrara adottato la Metodologia Balanced Scorecard (BSC) come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà rappresentata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC. Ciò al fine di rendere funzionale la lettura delle informazioni presentate in questa sezione alla interpretazione dei risultati di performance esplicitati successivamente secondo le medesime dimensioni (prospettive) di analisi.





1. 1 Il contesto esterno

INPUT MACROECONOMICO

Imprese,
Territorio e
Consumatori

- Nell'anno 2011 continua il momento di crisi dell'economia provinciale: iniziato con il 2008, il regresso delle principali variabili si manifesta soprattutto in due settori particolari il commercio e l'artigianato per i quali il fatturato tocca decrementi che qualche volta si esprimono a due cifre
- La meccanica nel 2011 cresce in ricavi, così come è altrettanto vero che il tessile e la chimica riprendono a lavorare di più, ma la nautica ed il lapideo continuano a denotare indicatori preoccupanti
- La nautica, un settore sul quale si erano riposte notevoli speranze denuncia un calo di produzione di quasi il 14%
- Meno grave la perdita della lavorazione lapidea anche se i segni di incertezza sono dati dal calo degli ordini
- Buono l'export del marmo anche di quello lavorato ed è questa forse la nota più incoraggiante dell'anno 2011.
- Rimane centrale nell'economia provinciale la questione lavoro: le imprese dimostrano una propensione alle assunzioni nettamente inferiori alle esigenze del sistema e per di più si tratta di occupazione che per il 92% riguarda i servizi
- Gioca un ruolo notevole sulle difficoltà aziendali la restrizione sull'accesso al credito da parte delle imprese. I prestiti infatti si riducono dell'1% e anche i depositi diminuiscono più o meno della stessa misura, La situazione della Provincia di Massa Carrara da questo punto di vista si presenta in controtendenza rispetto a quella Toscana per lo meno nelle misure delle difficoltà creditizie. Non è un caso che il tasso di sofferenza nel 2011 sia il doppio di quello dell'anno precedente
- Si è potuto accertare un calo delle presenze degli italiani ed un aumento, invece, di quelle straniere; regge il turismo extra-alberghiero ed in generale nelle strutture ricettive meno dimensionate
- 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

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

A favore del Commercio l'Ente ha stanziato € 65.000 (€ 61.412 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) grazie anche alle risorse provenienti dai Fondi di perequazione.

Con carattere di continuità si sono sviluppati gli interventi a favore del settore lapideo per arginare la crisi generale e favorire la valorizzazione di un prodotto così tipico per Carrara (interventi pari a € 54.942,03)

Di notevole rilevanza è l'evento straordinario: alluvione, che ha visto il necessario dirottamento di € 300.000 quale finanziamento a fondo perduto per riavvio attività delle impresa alluvionate

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
- D.Lgs. n. 28/2010, in materia di mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali
- 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

Economico-
Finanziaria

- decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23 e norme attuative,
- Gestione del Diritto Annuale

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

SUAP: la Camera di Commercio ha promosso incontri con i Comuni per l'attivazione. Si è preso atto, grazie anche all'impulso di Regione Toscana e Unioncamere che ogni Comune ha deciso di organizzarsi in proprio, scelta condivisa dalla stessa Camera.

Direttiva Servizi: l'annualità è stata caratterizzata da un ritardo nell'emanazione dei decreti attuativi e quindi da attività di coordinamento interno

Conciliazione: le previsioni effettuate presso il Tribunale di Massa vedevano un numero dei procedimenti da presentarsi all'organismo di mediazione di circa 1.199, di fatto sono state 50 (rispetto a 125 del 2010). Decremento dovuto a: 1. iscrizione di altri 4 organismi di mediazione, non più presente il beneficio dell'esonero dal pagamento delle spese di avvio; procedure in materia di telefonia sono sensibilmente diminuite e presentate al Corecom

PEC comunicazione imprese: circa il 70% pratiche presenta problemi ed errori (40% errori lievi, 60% errori importanti)

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

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

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

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

Ciclo di gestione della performance: Implementazione a regime, livello di performance complessivo di Ente 97%, responsabilizzazione intera struttura, livello di check-up (compliance ciclo della performance) 2,4 rispetto ad una partenza del 1,9 (incremento del 26%)

Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

Invio di circa 7200 comunicazioni alle imprese inadempienti rispetto al versamento del diritto annuale 2011 per dare loro possibilità di pagare con l'istituto del ravvedimento operoso e pertanto una sanzione del 6% anzi che del 30%

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2011, 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.

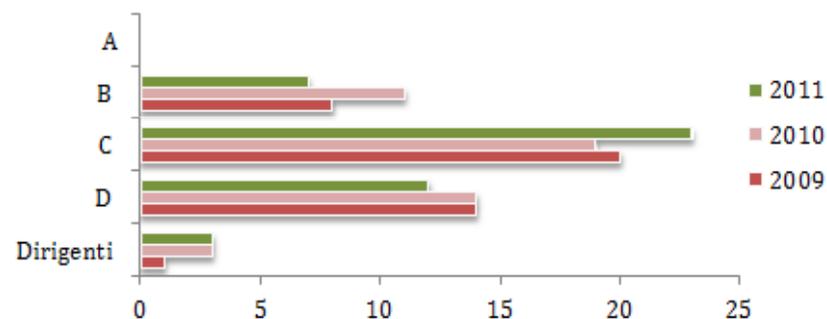
LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale (31.12)			
Per Categoria	2009	2010	2011
Segretario Generale	1 (*)	1 (*)	1 (*)
Dirigenti	1 (*)	3 (*)	3 (*)
D	14	14	12
C	20	19	23
B	8	11	7
A	0	0	0
Totale	44	48	46

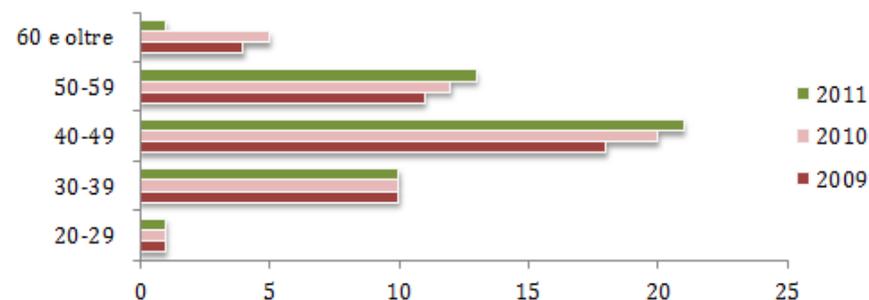
(*) tempo determinato

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2009	2010	2011
20-29	1	1	1
30-39	10	10	10
40-49	18	20	21
50-59	11	12	13
60 e oltre	4	5	1
Totale	44	48	46

Composizione del Personale in Ruolo (31.12)



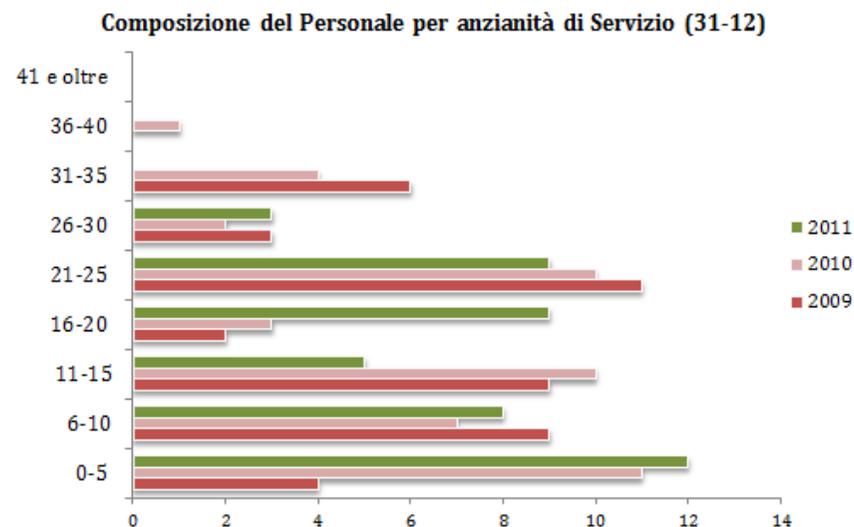
Composizione del Personale per Classe d'età (31-12)



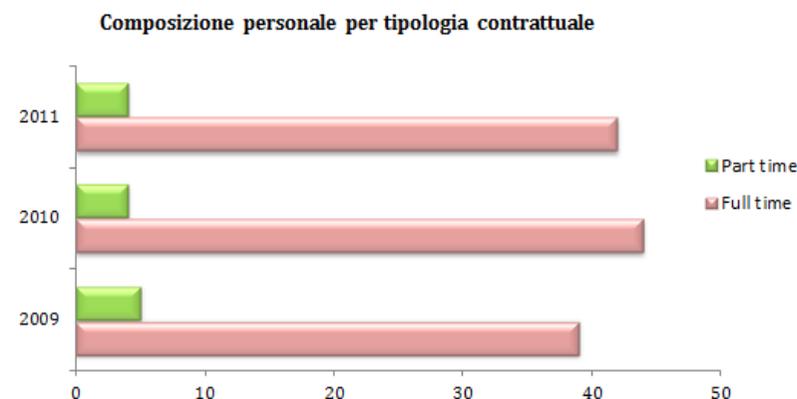
1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Anzianità di Servizio	2009	2010	2011
0-5	4	11	12
6-10	9	7	8
11-15	9	10	5
16-20	2	3	9
21-25	11	10	9
26-30	3	2	3
31-35	6	4	0
36-40	0	1	0
41 e oltre	0	0	0
Totale	44	48	46



Composizione del Personale per tipologia contrattuale					
2009		2010		2011	
Full time	Part time	Full time	Part time	Full time	Part time
39	5	44	4	42	4
44		48		46	

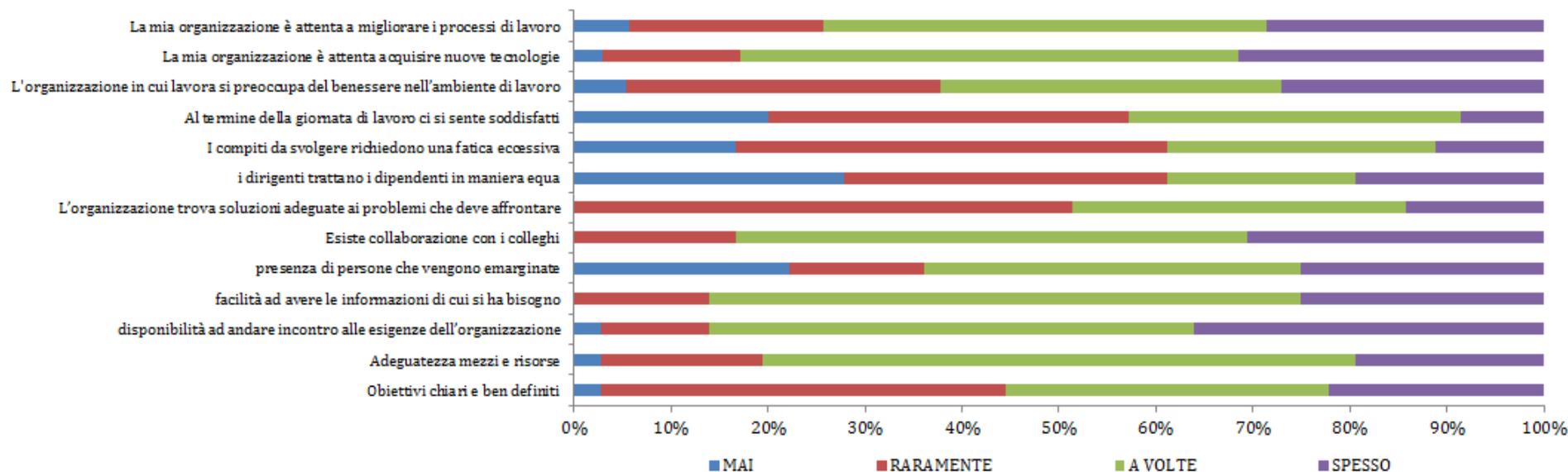


Come si evince dai dati, la consistenza del personale rimane invariata rispetto all'anno precedente ed aumenta di sole due unità rispetto all'anno 2009. Il fabbisogno del personale viene programmato attraverso piani poliennali, nei quali è stata potenziata principalmente la funzione della promozione 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, 29 dipendenti su 46 hanno meno di 50 anni, solo 1 è nella fascia degli ultrasessantenni.

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

La CCIAA di Massa Carrara ha svolto durante il 2011 un'indagine sul Benessere organizzativo al fine di raccogliere il contributo di ognuno per una completa conoscenza dell'amministrazione. I risultati consentiranno di individuare eventuali criticità e margini di miglioramento di cui tenere conto nel progettare un ambiente di lavoro attento al benessere delle persone.

Di seguito si presenta una dei risultati emersi dall'indagine.





1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

COD. LINEA	LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE	Dati					
					Somma di Importo Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Disponibile
A1	Valorizzazione del territorio	ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Il patto per l'economia locale	PasI	10.000	-10.000	0	0	0	0
Il patto per l'economia locale Totale					10.000	-10.000	0	0	0	0
			Iniziative di promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali	Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo per Comuni ed Enti locali	33.000	4.000	37.000	28.929	28.929	8.071
				Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo per imprese e associazioni culturali	10.000	26.000	36.000	27.717	27.717	8.283
				Protocolli d'intesa	7.000	-7.000	0	0	0	0
				Supporto alle iniziative per la promozione turistica del territorio	10.000	0	10.000	10.000	10.000	0
				Attività di controllo vini Doc Candia Colli apuani	5.000	-500	4.500	3.000	2.015	1.500
			Iniziative di promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali Totale		65.000	22.500	87.500	69.646	68.661	17.854
			Iniziative promozionali a favore di settori emergenti	Bando per partecipazione a fiere e rassegne locali	10.000	30.000	40.000	25.087	25.087	14.913
				Promozione dell'imprenditoria femminile	5.000	15.000	20.000	18.420	18.420	1.580
			Iniziative promozionali a favore di settori emergenti Totale		15.000	45.000	60.000	43.507	43.507	16.493
			Marmo: il recupero della sua centralità	Accordo di programma con il Comune di Carrara	20.000	0	20.000	20.000	22.728	0
				Inizitive finalizzate al rilancio del settore lapideo	20.000	5.000	25.000	25.000	25.000	0
				Supporto alla realizzazione di azioni per il rilancio del marmo	10.000	0	10.000	9.942	9.942	58
			Marmo: il recupero della sua centralità Totale		50.000	5.000	55.000	54.942	57.670	58
			Piani di sviluppo di settore e iniziative in materia di commercio	Centri Commerciali Naturali	50.000	0	50.000	46.412	46.412	3.588
				Supporto alle iniziative in materia di commercio	15.000	0	15.000	15.000	15.000	0
			Piani di sviluppo di settore e iniziative in materia di commercio Totale		65.000	0	65.000	61.412	61.412	3.588
			Porto	Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	7.000	0	7.000	6.500	6.500	500
				Organizzazione di incontri, seminari con Enti ed istituzioni locali per il rilancio dell'attività portuale	3.000	-3.000	0	0	0	0
			Porto Totale		10.000	-3.000	7.000	6.500	6.500	500
			(vuoto)	Attività di controllo farina di castagne della lunigiana	0	1.500	1.500	406	406	1.094
				Attività di controllo vini Doc Colli di Luni	0	0	0	0	0	0
			(vuoto) Totale		0	4.500	4.500	2.406	1.708	2.094
		ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Interventi per acquisto pubblicazioni	Acquisto volumi sull'economia locale	5.000	5.000	10.000	8.033	8.033	1.967
			Interventi per acquisto pubblicazioni Totale		5.000	5.000	10.000	8.033	8.033	1.967
		ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Partecipazione fiere all'estero	Bando per erogazione contributi per partecipazione fiere all'estero	20.000	20.000	40.000	28.943	28.943	11.057
			Partecipazione fiere all'estero Totale		20.000	20.000	40.000	28.943	28.943	11.057
A1 Totale					240.000	89.000	329.000	275.389	276.434	53.611

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

COD. LINEA	LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE	Dati					
					Somma di Importo Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Disponibile
A2	Produzione di conoscenza	ICT_8_08 - Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	Produzione studi a favore dell'impresa	CATI	0	30.000	30.000	30.000	30.000	0
				Rapporto Economia e Osservatorio sui Bilanci	0	0	0	0	0	0
				Ricambio generazionale, customer e indagine su Massa	0	200.000	200.000	200.000	200.000	0
			Produzione studi a favore dell'impresa Totale		0	230.000	230.000	230.000	230.000	0
			(vuoto)	Ricambio generazionale, customer e indagine su Massa	60.000	-60.000	0	0	0	0
			(vuoto) Totale		60.000	-60.000	0	0	0	0
			30.000	CATI	30.000	-30.000	0	0	0	0
			30000 Totale		30.000	-30.000	0	0	0	0
				Rapporto Economia e Osservatorio sui Bilanci	10.000	-10.000	0	0	0	0
			10000 Totale		10.000	-10.000	0	0	0	0
A2 Totale					100.000	130.000	230.000	230.000	230.000	0
A3	Azioni di Sistema	ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Credito	Bando per Credito	100.000	451.000	551.000	67.380	61.818	483.620
			Credito Totale		100.000	451.000	551.000	67.380	61.818	483.620
		ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Gestione Fondi Di Perequazione	Alternanza Scuola lavoro : analisi di fattibilità per eventuale attivazione nuovi	20.000	-20.000	0	0	0	0
				Alternanza Scuola lavoro : attività di promozione delle azioni	10.000	31.740	41.740	36.026	36.026	5.714
				Alternanza Scuola lavoro : seconda annualità del terzo triennio	20.000	0	20.000	17.192	17.192	2.808
				Nuovi progetti F.do Perequazione anno 2008	510.000	-81.740	428.260	356.714	356.714	71.546
			Gestione Fondi Di Perequazione Totale		560.000	-70.000	490.000	409.932	409.932	80.068
			Quote Associative	Biblioteca Camerale: Acquisto volumi per arricchire il patrimonio bibliotecario	40.000	0	40.000	40.000	40.000	0
			Quote Associative Totale		40.000	0	40.000	40.000	40.000	0
		ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Quote Associative	MS PROMOS	300.000	-295.000	5.000	2.767	2.767	2.233
			Quote Associative Totale		300.000	-295.000	5.000	2.767	2.767	2.233
		ICT_8_08 - Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	Quote Associative	Sede operativa Università Mercatorum	24.000	0	24.000	24.000	24.000	0
				ISR - Strada del vino	156.000	0	156.000	156.000	156.000	0
			Quote Associative Totale		180.000	0	180.000	180.000	180.000	0
		IC_2)_13- Governance integrata e networking	Interventi in sinergia con Unioncamere Toscana	Controllo di gestione: Benchmarking	8.000	-1.500	6.500	6.500	6.500	0
				Controllo di gestione: BSC	17.000	-17.000	0	0	0	0
				Iniziativa per rafforzare il ruolo della CCIAA all'interno del sistema	25.000	30.000	55.000	54.000	54.000	1.000
			Interventi in sinergia con Unioncamere Toscana Totale		50.000	11.500	61.500	60.500	60.500	1.000
A3 Totale					1.230.000	97.500	1.327.500	760.579	755.017	566.921

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

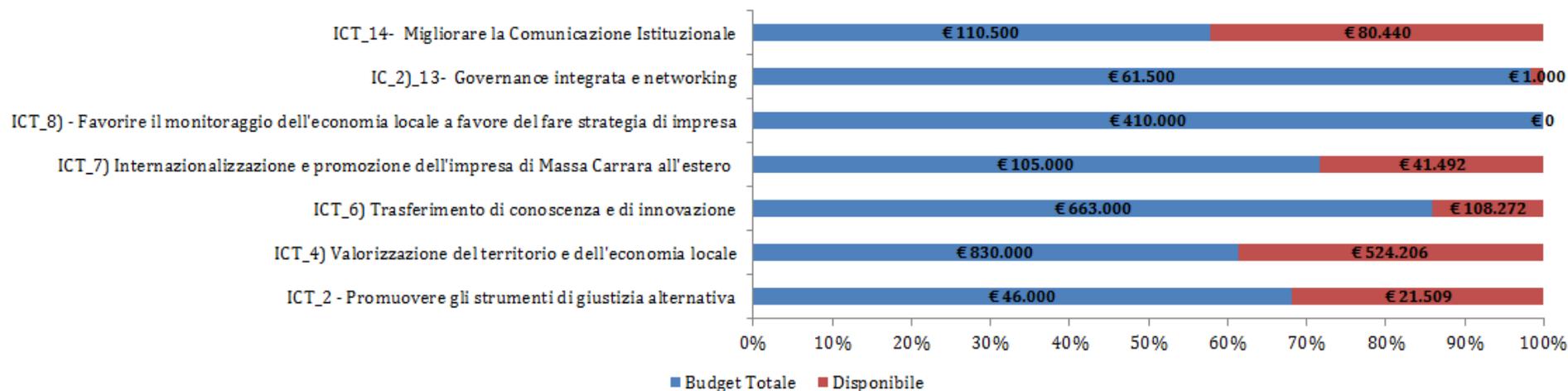
COD. LINEA	LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	PROGRAMMA	AZIONE	Dati					
					Importo Budget	Importo Variazioni	Importo Totale	Importo Prenotato	Importo Approvato	Importo Disponibile
A4	L'internazionalizzazione	ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	Iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa	Missioni all'estero	15.000	40.000	55.000	30.754	30.754	24.246
				SPRINT	5.000	0	5.000	1.045	1.045	3.955
			Iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa Totale		20.000	40.000	60.000	31.799	31.799	28.201
A4 Totale					20.000	40.000	60.000	31.799	31.799	28.201
A5	Regolazione del mercato	ICT_2 - Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	Consolidamento e promozione dell'attività di arbitro e conciliazione	Attività di arbitro e conciliazione	20.000	0	20.000	10.167	10.167	9.833
				Corsi formativi	11.000	-7.370	3.630	3.630	3.630	0
				Settimana nazionale della Conciliazione	10.000	3.370	13.370	5.324	5.324	8.046
				Sportello itinerante	9.000	0	9.000	9.000	9.000	0
			Consolidamento e promozione dell'attività di arbitro e conciliazione Totale		50.000	-4.000	46.000	28.121	28.121	17.879
A5 Totale					50.000	-4.000	46.000	28.121	28.121	17.879
A6	Lavoro, Formazione, Università	ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	Alta Formazione, Università, Innovazione	Alta Formazione	35.000	-7.000	28.000	24.520	24.520	3.480
			Alta Formazione, Università, Innovazione Totale		35.000	-7.000	28.000	24.520	24.520	3.480
			Bandi per percorsi formativi	Erogazione contributi per formazione specialistica settoriale	60.000	0	60.000	45.327	45.327	14.673
			Bandi per percorsi formativi Totale		60.000	0	60.000	45.327	45.327	14.673
			Corsi di formazione	Corsi REC, Agenti di Commercio, Operatori immobiliari..	35.000	0	35.000	26.916	12.818	8.084
			Corsi di formazione Totale		35.000	0	35.000	26.916	12.818	8.084
			(vuoto)	Bando piccole imprese assunzione di giovani fino a 30 anni	0	0	0	0	0	0
			(vuoto) Totale		0	0	0	0	0	0
A6 Totale					130.000	-7.000	123.000	96.763	82.665	26.237
A7	Valorizzazione del capitale umano	IC_3)_14- Migliorare la Comunicazione Istituzionale	Potenziamento azioni di comunicazione esterna	Aggiornamento sito camerale e newsletter	5.000	0	5.000	3.912	3.912	1.088
				Azioni varie di comunicazione	25.000	21.800	46.800	22.748	22.748	24.052
				150 Anni CCIAA	0	0	0	0	0	0
			Potenziamento azioni di comunicazione esterna Totale		30.000	21.800	51.800	26.660	26.660	25.140
			(vuoto)	150 Anni CCIAA - Fedeltà al lavoro	0	58.700	58.700	3.400	3.400	55.300
			(vuoto) Totale		0	58.700	58.700	3.400	3.400	55.300
A7 Totale					30.000	80.500	110.500	30.060	30.060	80.440
(vuoto)					0	0	0	0	0	0
Totale complessivo					1.800.000	426.000	2.226.000	1.452.711	1.434.096	773.289

Note: Dati di preconsuntivo

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	€ 46.000,00	€ 28.120,98	€ 21.509,02	47%
ICT_4) Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	€ 830.000,00	€ 305.793,71	€ 524.206,29	63%
ICT_6) Trasferimento di conoscenza e di innovazione	€ 663.000,00	€ 554.728,02	€ 108.271,98	16%
ICT_7) Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	€ 105.000,00	€ 63.508,10	€ 41.491,90	40%
ICT_8) - Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	€ 410.000,00	€ 409.999,99	€ 0,01	0%
IC_2)_13- Governance integrata e networking	€ 61.500,00	€ 60.500,00	€ 1.000,00	2%
ICT_14- Migliorare la Comunicazione Istituzionale	€ 110.500,00	€ 30.060,35	€ 80.439,65	73%
	€ 2.226.000,00	€ 1.452.711,15	€ 776.918,85	35%



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 2011 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

L'AZIENDA SPECIALE	Attività realizzate nel 2011
ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE ISR	<ul style="list-style-type: none"> -Rapporto Economia della Provincia di Massa - Carrara anno 2011; -Passaggio generazionale d'impresa; - Indagine sugli effetti della crisi del Nord Africa nell'economia locale; - Ricerca sull'imprenditoria femminile; - Indagine sulla soddisfazione degli utenti della Camera di Commercio (UTC); - Ricerca per verificare sul territorio di Massa la fattibilità di una sede distaccata dell'Ente camerale; - Indicatori statistici; - Relazione finale sul progetto turismo in collaborazione con la Provincia di Massa - Carrara; - Ricerca su quattro settori particolari dell'economia provinciale: meccanica, nautica, moda e agroalimentare; - Analisi dei bilanci delle società di capitali; - Ricerca sugli effetti economici di Marble week- Carrara; - Ricerca sugli effetti economici di Convivere - Carrara; - Completamento indagine sul progetto generazionale d'impresa; -Report sulla congiuntura 2011; -Indagine sulla tipologia del turista a Marina di Massa; - Le dinamiche dell'economia di Massa - Carrara tra tendenza inerziali e cambiamenti; - Indagine sulle difficoltà per l'accesso al credito delle imprese locali; - I flussi dell'esportazione dagli inizi del nuovo secolo. <p>Come già accennato, una novità di assoluto rilievo riguarda l'attivazione, intervenuta agli inizi del 2011 del servizio CATI, organizzato per sistematizzare le interviste con gli operatori per indagini periodiche ed una tantum.</p>



1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

I PARTNER TERRITORIALI

Iniziativa	Periodo	Partner
Partecipazione Territorio CT 2011	Febbraio 2011	Provincia Massa – Carrara
Magic Italy in Tour	Aprile – Maggio 2011	Provincia Massa – Carrara, Ministero Politiche Agricole, Ministero Turismo
Incoming Settore Turismo	Aprile 2011	Provincia Massa – Carrara, Camere di Commercio Italiane all'estero di Monaco e Baviera, Vienna, Zurigo, Amsterdam
Incoming Settore Agroalimentare	Maggio 2011	Provincia Massa – Carrara, Camere di Commercio Italiane all'estero di Monaco e Baviera, Vienna, Zurigo, Amsterdam
Progetto Milano – Carrara 2011	Maggio 2011	Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara e Carrara Fiere Srl
«Guesting Architecture» Incoming architetti settore lapideo, nell'ambito di Marble Week 2011	Giugno 2011	Toscana Promozione, Camera di Commercio di Lucca, Carrara Fiere Srl, Camera di Commercio all'estero di Monaco, Amsterdam, Stoccolma
«Desco 2011» Incoming Settore Agroalimentare	Novembre 2011	Camera di Commercio di Lucca Camera di Commercio di Pistoia
«Italian Excellence in Moscow» Showroom design	Ottobre 2011 Aprile 2012	Unioncamere, Mondoimpresa, Camera di Commercio Italo Russa, Camera di Commercio di Prato, Camera di Commercio di Pisa, Camera di Commercio di Brindisi, Camera di Commercio di Udine, Camera di Cuneo, Camera di Commercio di Matera
Incoming Settore Macchinari e Tecnologie Applicate al Lapideo	Dicembre 2011	Camera di Commercio di Lucca, Carrara Fiere Srl
Accordo di Programma per il Museo del marmo	2011	Comune di Carrara
Progetto Credito	2011 - 2012	Camera di Commercio di Carrara ed Istituti Bancari
Progetto Vetrina Toscana	2011	Regione Toscana, Unioncamere Toscana

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

Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo annualità 2007/2008

PROGETTI _ CAMERA 2007-2008	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO (75%)
IL BATTELLINO SUL RENO: PROMOZIONE INTEGRATA DEL SISTEMA TURISTICO/ECONOMICO	€ 160.000,00	163.491,41	€ 120.000,00
RAFFORZAMENTO E PROMOZIONE DEL SERVIZIO DI ARBITRATO AMMINISTRATO DELLA CCIAA DI MASSA-CARRARA	€ 58.300,00	€ 40.331,90	€ 30.248,92
PROMOZIONE DEI SERVIZI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE E COORDINAMENTO DELLE INIZIATIVE	€ 120.000,00	125.452,18	€ 90.000,00
TOTALE	€ 338.300,00	329.275,49	€ 240.248,92

PROGETTI UNIONCAMERE TOSCANA - 2007/2008	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO (75%)
SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO NEI MERCATI TERRITORIALI DEL LAVORO	€ 92.000,00	92.578,06	€ 69.000,00
PROMOZIONI DI AZIONI DI SISTEMA IN MATERIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	€ 105.000,00	114.749,66	€ 78.750,00
SISTEMA DI MONITORAGGIO PREZZI E TARIFFE	€ 71.177,10	61.903,66	€ 46.427,74
TURISMO, QUALIFICAZIONE DEI TERRITORI E DEI CENTRI COMMERCIALI NATURALI ATTRAVERSO LA TRACCIABILITA' E PROMOZIONE DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY	€ 91.975,28	97.307,61	€ 68.981,46
SERVIZI C.C.I.A.A. PER CONCILIAZIONE E UFFICI VIGILANZA DEL MERCATO	€ 96.541,50	50.287,26	€ 37.715,45
TOTALE	€ 456.693,88	€ 416.826,25	€ 300.874,65

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

PROGETTI CAMERA 2009-2010	COSTI RICONOSCIUTI	FINANZIAMENTO ACCORDATO (70%)	PROGETTI
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI : NUOVE TECNOLOGIE E NUOVI MATERIALI	€ 62.000	€ 43.400	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI : NUOVE TECNOLOGIE E NUOVI MATERIALI
AZIONE DI PROMOZIONE INTEGRATA NEI SETTORI TURISMO ED AGROALIMENTARE NEI MERCATI EUROPEI	€ 62.000	€ 43.400	AZIONE DI PROMOZIONE INTEGRATA NEI SETTORI TURISMO ED AGROALIMENTARE NEI MERCATI EUROPEI
PIANO TRIENNALE DI PROMOZIONE TURISTICA	€ 71.500	€ 50.050	PIANO TRIENNALE DI PROMOZIONE TURISTICA
TOTALE	€ 195.500	€ 136.850	TOTALE

PROGETTI UNIONCAMERE TOSCANA 2009-2010	COSTI RICONOSCIUTI	FINANZIAMENTO ACCORDATO (40%)	PROGETTI
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI, ATTRAZIONE DI TALENTI E INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO	€ 49.600	€ 19.840	INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI, ATTRAZIONE DI TALENTI E INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 49.618,47	€ 19.847,39	GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE
TOTALE	€ 98.618,47	€ 39.687,39	TOTALE

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 Carrara: l'amministrazione

GLI UTENTI

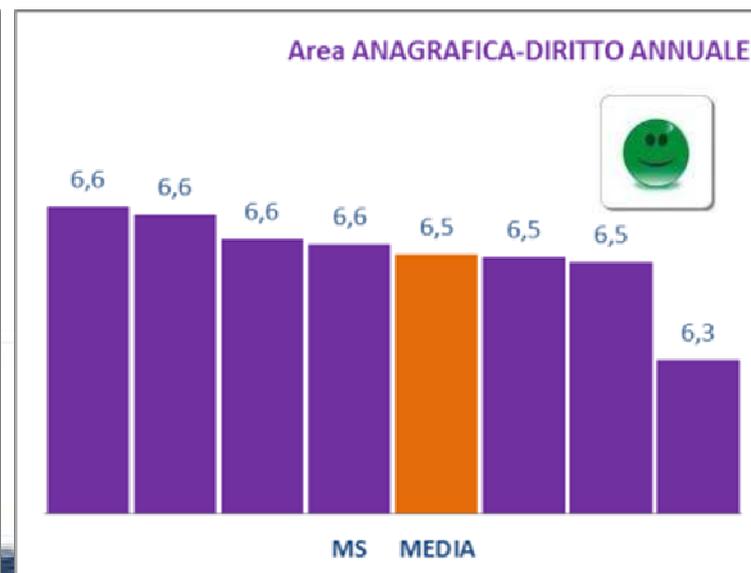
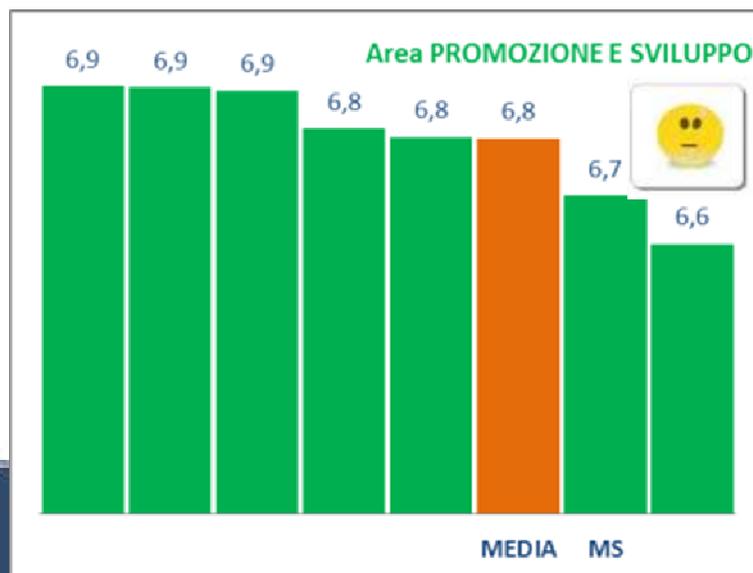
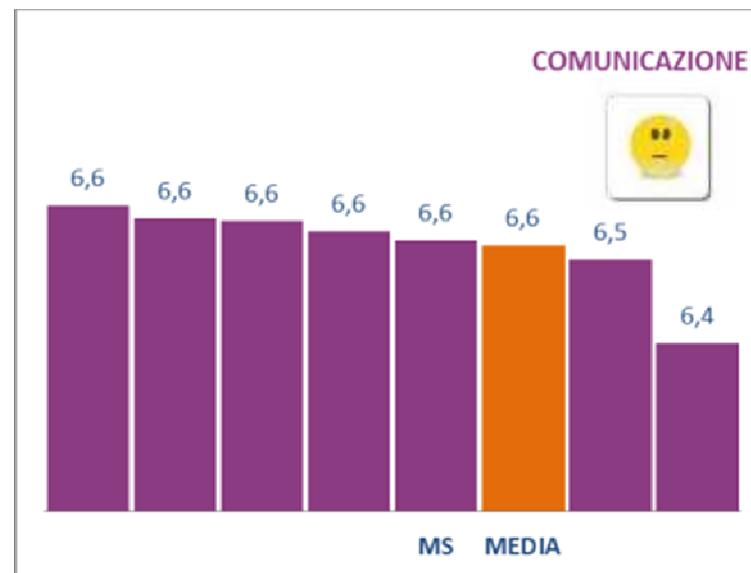
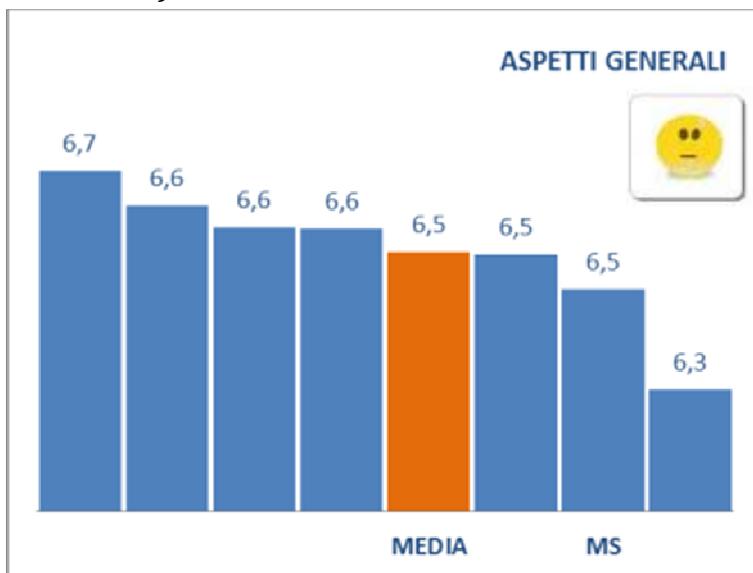
La CCIAA di Massa Carrara offre agli utenti la possibilità di sviluppare il territorio in cui risiedono ed il tessuto economico in cui operano ed offrono servizi volti alla tutela dei diritti soggettivi.

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	26.910	V	V	V	V	V	V	V
Associazioni di categoria	15	V	V		V	V	V	V
Consumatore /Cittadini	203.905 (2 ⁰¹⁰)	V	V	V	V	V	V	

1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti per provincia in relazione all'indagine di customer satisfaction condotta da Unioncamere Toscana. Le CCIAA aderenti al progetto per l'annualità 2011 sono: Arezzo, Firenze, Massa Carrara, Livorno, Lucca, Pistoia - **Votazioni medie** (su una scala da 4 a 8)



1.3 Il Piano della Performance in sintesi



La CCIAA di Massa Carrara ha interpretato a pieno il dettato normativo (d. lgs 150/09) intervenuto al fine di disciplinare il Ciclo di gestione della Performance. Nel fare ciò, seppure in via sperimentale per il 2011, ha adottato metodologie e strumenti a supporto del processo redazione del Piano della Performance e, a consuntivo, della presente Relazione 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.

L'approccio Balanced Scorecard fatto proprio dalla Camera di Commercio di Massa Carrara ha permesso di 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 :

 =non raggiungimento dell'obiettivo;  =parziale raggiungimento dell'obiettivo;  =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 2011, mediante la declinazione della Vision dell'Ente in Aree Strategiche e relativi Obiettivi Strategici, tra loro collegati da specifiche relazioni di causa effetto.

La redazione della Mappa Strategica è frutto di una declinazione temporale degli impegni di mandato che, per la CCIAA di Massa Carrara, ha avuto avvio nell'anno 2010, pertanto assume carattere di sistematizzazione dei contenuti definiti dapprima nel Programma Pluriennale e, in seguito, nella Relazione Previsionale e Programmatica.

"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 – le criticità e le opportunità



	criticità	opportunità	Azioni correttive (da svolgere)
Imprese, consumatori e territorio	Riduzione del n° di partecipanti alle attività formative: nell'anno 2011 l'Ufficio Alta Formazione ha incrementato l'offerta formativa di n. 3 eventi rispetto all'anno 2010. Ciononostante l'andamento delle presenze ha subito una lieve flessione - 6,3%. A tal proposito si evidenzia la straordinarietà del risultato dell'anno 2010 in quanto,, sono stati organizzati n. 2 seminari "Dalla DIA alla SCIA" e "La SCIA Edilizia" con grande tempestività rispetto all'entrata in vigore della normativa in applicazione della cosiddetta "Bolkenstein".	Pur in assenza di grandi novità legislative, di portata pari a quelle dell'anno precedente, si è registrato un pressoché equivalente numero di presenze all'attività di alta formazione attraverso un aumento dell'offerta formativa (da 4 a 7 eventi).	Maggior tempestività nell'organizzazione di eventi formativi all'indomani dell'entrata in vigore di nuove normative di grande interesse per le aziende e i professionisti del settore.
	Contrariamente alle aspettative si è presentato un sostanziale decremento del numero di conciliazioni	Utilizzo risorse per altre iniziative a favore delle imprese del territorio	Diversificazione interventi promozionali
Innovazione e Crescita	Mancato potenziamento della comunicazione interna	Potenziamento di attività interna tra uffici al fine di conseguire gli obiettivi di efficace comunicazione.	Effettuazione incontri diretti ai responsabili degli uffici
Economico-Finanziario	Livello di riscossione del Diritto Annuale ancora limitato	Creazione database dai mancati recapiti informativa annuale	Analisi database per avvio cancellazioni procedimenti d'ufficio ex DPR 247/04
	Incremento dei costi a fronte di pratiche in numero inferiore alle attese	Verifica delle motivazioni sulla differenza tra previsioni e riscontro fattuale.	Utilizzo risorse economiche, umane, ecc. per altre finalità.

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 2011.

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, Territorio e Consumatori		
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato	92%
ICT_1)	Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato	% realizzazione 99%
ICT_2)	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	% realizzazione 86%
ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa	% realizzazione 91%

Obiettivo strategico	Risorse promozionali destinate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
ICT_1: Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato	€ 0,00	Maggiore correttezza e tutela del mercato con incremento del 17% delle imprese iscritte al marchio di garanzia «tutela delle imprese di auto-moto riparazione»	Servizio Regolazione del mercato
NOTE: sono state apportate modifiche dell'obiettivo con un decremento del target per ispezioni su utenti metrici, legato ad un andamento temporale dello stesso			
ICT_2: Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	€ 28.121,00	Decremento del numero di conciliazioni contrariamente alle aspettative riduzione di circa il 50% rispetto all'anno precedente. Si è trattato comunque di un fenomeno generalizzato a tutte le Camere di Commercio legato principalmente alla costituzione in ambito provinciale di diversi altri Organismi di mediazione. A fronte di ciò si rileva comunque un sensibile aumento del valore medio delle procedure depositate, da € 3.267,17 ad € 10.971,09. Il livello di qualità percepita del servizio maggiore o uguale a buono nel 90% dei casi	Servizio Regolazione del mercato
NOTE: contrariamente alle aspettative si è presentato un sostanziale decremento del numero di conciliazioni per cui l'obiettivo: incremento temporale del numero delle conciliazioni gestite è stato realizzato al 46%, mentre l'obiettivo legato all'incremento del numero di conciliazioni avviate per 1000 imprese attive è stato raggiunto al 31%.			
ICT_3: E-Government e Semplificazione Amministrativa	€ 0,00	La qualità delle pratiche del RI è stata garantita attestando un contenimento del numero di pratiche soggette a sospensione non superiore al 30% nonostante l'avvento di Comunica per albo artigiani, grazie all'attività	Servizio Registro Imprese Servizio Albi, Ruoli e Formazioni



2.2 Gli Obiettivi strategici

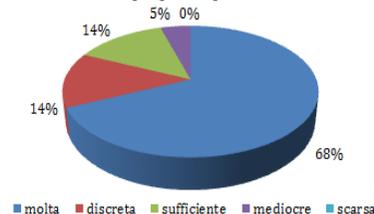
B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale	
ICT_4)	Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	% realizzazione 100,0%
ICT_5)	Consolidamento delle azioni di Sistema	% realizzazione 100,0%



Obiettivo strategico	Risorse promozionali destinate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
<p>ICT_4: Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</p> <p>ICT_5: Consolidamento delle azioni di Sistema</p>	€ 311.794,00	<p>Da rilevare l'incremento degli interventi di promozione turistica e valorizzazione dei prodotti tipici locali, nonché l'impegno a favore della partecipazione degli operatori locali a mostre e fiere in Italia e all'estero.</p> <p>L'avvio della realizzazione del questionario di outcome ha visto la risposta del 100% dei soggetti partecipanti ed il 68% dei partecipanti al bando partecipazioni e mostre e fiere in Italia dichiara nel questionario di outcome che l'iniziativa è risultata «molto» importante per la promozione della propria impresa.</p> <p>Imprenditoria femminile: il 100% dei soggetti che rispondono al questionario di customer dichiarano che riparteciperebbero all'iniziativa considerata interessante.</p> <p>Forte incremento del numero di partecipanti tra il corso base ed il corso aggiuntivo (richiesto espressamente) del 40%.</p> <p>Pieno rispetto temporale nella realizzazione dei progetti da Fondo di perequazione e completa autosufficienza con un assorbimento di risorse per consulenze esterne pari appena solo al 1%. Da sottolineare come confermato anche dai dati del Benchmarking Toscana, il numero dei progetti approvati e l'entità del finanziamento ottenuto.</p> <p>Di rilievo le iniziative avviate in materia di credito i cui risultati saranno verificabile nel corso del 2012.</p>	<p>Ufficio Promozione interna, comunicazione, Progetti speciali</p> <p>Area Affari Generali, promozione e regolazione del mercato</p>

NOTE: la valutazione particolarmente soddisfacente del corso base del Laboratori sulla differenza di genere «imprenditoria femminile» rilevato tramite indagine di customer ha portato all'organizzazione di un nuovo ciclo di seminari, con una programmazione in itinere

Importanza attribuita all'iniziativa per la promozione della propria impresa





2.2 Gli Obiettivi strategici

B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale	
ICT_6)	Trasferimento di conoscenza e di innovazione	% realizzazione
		98,1%

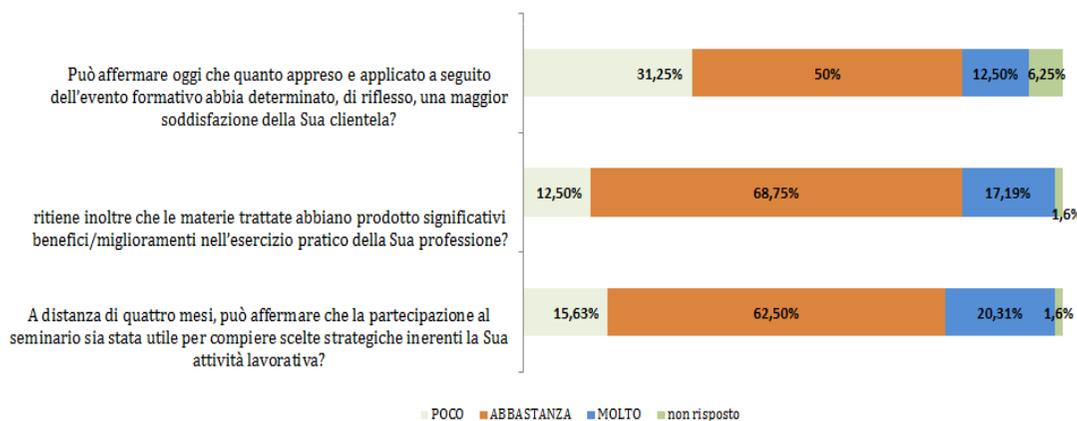


Obiettivo strategico	Risorse promozionali destinate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
ICT_6: Trasferimento di conoscenza e di innovazione	€ 554.728,00	<p>Ottimi i risultati ottenuti con il Progetto Alternanza Scuola Lavoro: capillarità nel coinvolgimento degli istituti pari a 12 e dei partecipanti pari a circa 500 contro una stima di 200.</p> <p>Diversificazione dell'offerta formativa con la trattazione di argomenti di particolare novità ed interesse per gli operatori (argomenti mai trattati pari a 5), decremento nel numero di partecipanti rispetto all'anno precedente dovuto ad un'attività eccezionale del 2010.</p> <p>In materia di internazionalizzazione da segnalare invece un forte interesse dei partecipanti : presente un numero medio di partecipanti per seminario pari a circa 50.</p> <p>L'obiettivo è stato conseguito anche con il coinvolgimento delle Associazioni di Categoria e Organismi specializzati per taluni argomenti più tecnici.</p>	<p>Servizio Affari generali e promozione</p> <p>Ufficio Alta Formazione</p> <p>Ufficio Promozione interna, comunicazione, Progetti speciali</p>
<p>NOTE: il decremento del numero di partecipanti alle iniziative formative (rispetto al 2010) ed il mancato raggiungimento dell'obiettivo relativo è stato dovuto ad una non coerente definizione del target legata ad un'attività eccezionale realizzata nel 2010.</p>			

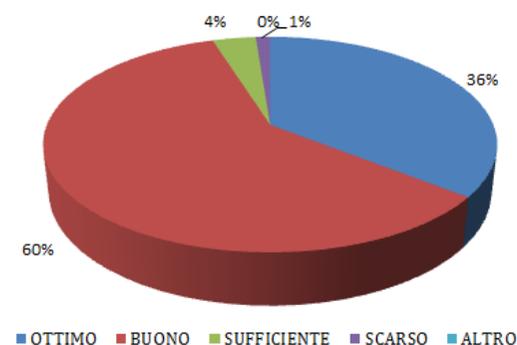
2.2 Gli Obiettivi strategici

Indagine sulla ricaduta occupazionale / professionale dei partecipanti alle attività di alta formazione

Seminari sottoposti ad osservazione	
1. Il D.Lgs 205/2010 "Disposizioni di attuazione della direttiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 novembre 2008 relativa ai rifiuti e che abroga alcune direttive"	3. "LA SCIA EDILIZIA": LEGGE 30 LUGLIO 2010, N. 122 "CONVERSIONE IN LEGGE, CON MODIFICAZIONI, DEL DECRETO-LEGGE 31 MAGGIO 2010, N. 78" CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL' "ATTIVITÀ EDILIZIA LIBERA" E ALLA "REVISIONE DEI PROCEDIMENTI E REGOLAMENTI NEL SETTORE EDILE"
2. "DALLA DIA ALLA SCIA": LEGGE 30 LUGLIO 2010, N. 122 "CONVERSIONE IN LEGGE, CON MODIFICAZIONI, DEL DECRETO-LEGGE 31 MAGGIO 2010, N. 78, RECANTE MISURE URGENTI IN MATERIA DI STABILIZZAZIONE FINANZIARIA E COMPETITIVITÀ ECONOMICA"	
4. "TELEFISCO 2011": la manovra fiscale e le altre novità per le imprese ed i professionisti	5. "La redazione e gestione di progetti comunitari"



VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEMINARI ALTA FORMAZIONE





2.2 Gli Obiettivi strategici

B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale	
ICT_7)	Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	% realizzazione 100,0%
ICT_8)	Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa (Azienda Speciale ISR)	% realizzazione 100,0%



Obiettivo strategico	Risorse promozionali destinate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
ICT_7: Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	€ 63.508,00	Otto il numero delle iniziative di promozione per l'estero realizzate per un numero totale di 160 partecipanti aziende/operatori partecipanti.	Servizio Affari generali e promozione
ICT_8: Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa (Az. Sp. ISR)	€ 404.000,00	Analisi estesa ad un maggior numero di settori e soprattutto implementazione della metodologia di ricerca su temi di carattere innovativo (economia/ cultura).	Azienda Speciale: ISR



2.2 Gli Obiettivi strategici

Processi Interni

		% realizzazione
PI_1)	Qualità del servizio	99,6%
PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	99,5%
PI_3)	Qualità dell'anagrafica camerale	100,0%



Obiettivo strategico	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
PI_1: Qualità del servizio	Mantenimento dell'accreditamento quale ente formazione da parte della Regione Toscana in quanto non sono state rilevate non conformità rispetto al target predefinito	Servizio Albi, Ruoli e Formazione Servizio Contabile, Pianificazione e controllo di gestione
NOTE: non sono state apportate variazioni all'obiettivo		
PI_2: Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	Pagamento delle fatture entro 29 giorni nel 78% , importante risultato circa la dematerializzazione delle comunicazioni istituzionali che per l'81% dei casi avvengono tramite PEC e della dematerializzazione del protocollo pari a 84%. Forte contenimento nel numero di errori riscontrati per le chiusure su cassa e ccp	Servizio AA.GG. e Promozione, Servizio Contabile, Pianif. e CdG Servizio Acquisti, Patrimonio e gestione documentale, Albi ruoli e formazione
NOTE: le norme legate alla tracciabilità dei pagamenti hanno reso più rigido il sistema influenzando sui tempi garantendo però la realizzazione dell'obiettivo al 97%		
PI_3: Qualità dell'anagrafica camerale	La Camera ha provveduto a cancellare n. 81 imprese individuali dichiarate fallite e per le quali è stato emesso il decreto di chiusura della correlata procedura concorsuale. Su comunicazione del competente Ministero dello Sviluppo economico, il Registro Imprese ha provveduto altresì a cancellare n. 92 cooperative per le quali, su accertamento perfezionato dallo stesso Ministero, sono risultate non più operative ed esistenti.	Servizio Albi, ruoli e formazione, servizio Registro Imprese
NOTE: è stata effettuata una modifica dell'obiettivo in corso d'anno relativamente alla cancellazione di ufficio delle imprese cessate con relativo abbassamento del target in relazione alla conclusione di un ciclo di cancellazioni partito dal 2006 e conclusosi nel 2010 che aveva interessato la cancellazione di imprese individuali, di persone e di capitali.		

2.2 Gli Obiettivi strategici

Innovazione e Crescita		
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	% realizzazione 94,2%
IC_2)	Governance integrata e networking	% realizzazione 100,0%
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzazione 94,4%
IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	% realizzazione 98,2%



Obiettivo strategico	Risorse promozionali destinate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
IC_1: Valorizzazione del capitale umano	€ 0,00	Ai fini della professionalizzazione/aggiornamento del personale sono state erogate una media di circa 21 ore medie procapite di formazione con un tasso di presenza del 85%	Trasversale
IC-2: Governance integrata e networking	€ 60.500,00	L'Ente ha confermato la sua partecipazione alle iniziative promosse a livello di sistema camerale con una presenza superiore all'80% negli appositi Gruppi di Lavoro. Da sottolineare altresì la realizzazione di specifici interventi di sistema: Vetrina Toscana; Centri Commerciali Naturali	Trasversale
IC_4: Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	€ 0,00	L'implementazione a regime del Ciclo della performance nei termini stabiliti ha consentito la realizzazione di una performance complessiva pari al 97% nonché un livello di efficacia del sito superiore del 26% rispetto all'anno precedente. Importante rilievo è da darsi alla realizzazione del primo monitoraggio dei processi	Trasversale

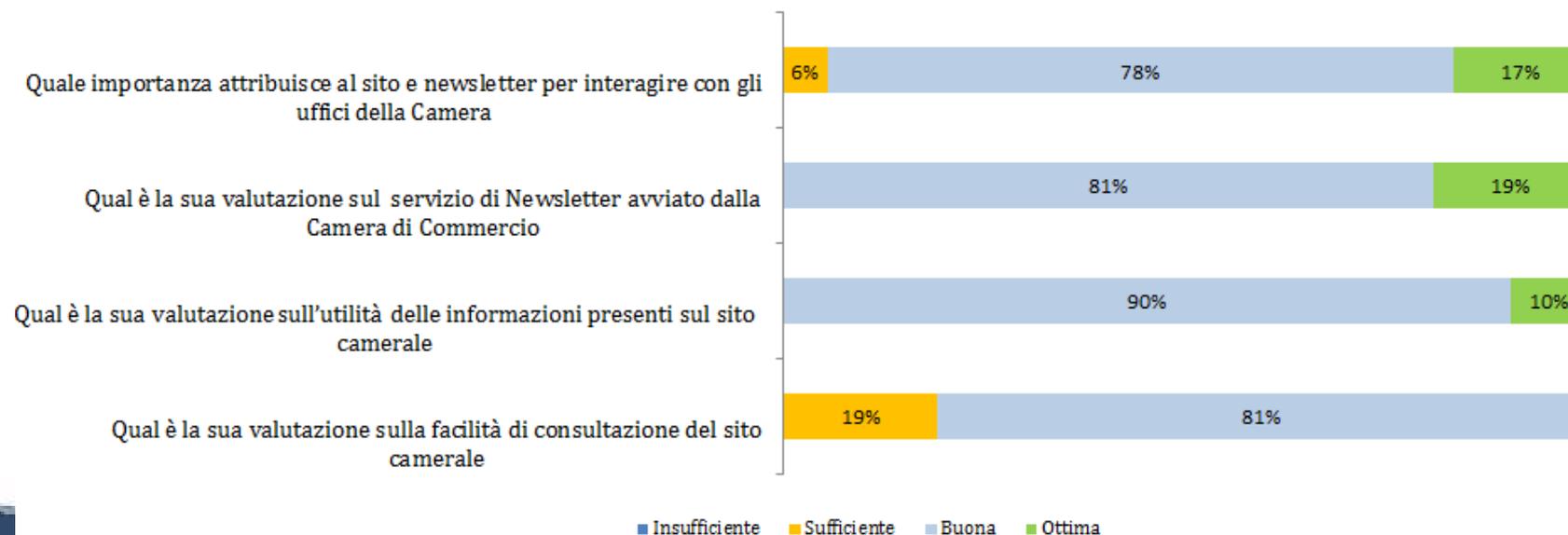
NOTE: l'avvio del sistema di monitoraggio dei processi ha fornito in corso d'anno elementi di valutazione per l'utilizzo più razionale delle risorse umane

2.2 Gli Obiettivi strategici

IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzazione	
		94,4%	
Obiettivo strategico	Risorse promozionali destinate	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
IC-3: Migliorare la Comunicazione Istituzionale	€ 30.060,00	Il nuovo sito della Camera ha avuto la certificazione di accessibilità ed è stata portata a regime la realizzazione di una newsletter periodica (n. 10 numeri inviati) a circa 1.100 utenti iscritti, è stato rilevato un livello di apprezzamento della newsletter camerale pari a buono	Trasversale
NOTE: non è stato possibile fare il confronto degli accessi al sito web rispetto all'anno precedente a causa della impossibilità di conteggiare il numero di accessi per l'annualità 2010, si rileva per l'anno 2011 che il numero di accessi è pari a 111.029			



Valutazione livello di gradimento attività di comunicazione istituzionale tramite sito e newsletter



2.2 Gli Obiettivi strategici



Economico finanziario		
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	% realizzazione
		95%
EF_2)	Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	% realizzazione
		98%

Obiettivo strategico	Risultato/Impatto generato	Servizi coinvolti
EF_1: Migliorare la riscossione delle Entrate	La gestione del Diritto Annuale ha visto un'incidenza contenuta degli sgravi rispetto al ruolo emesso pari al 3%. Il livello di riscossione è risultato pari al 69% rispetto alle previsioni del 67%. Da sottolineare la tempestività nell'emissione del ruolo stesso. Di importante rilevanza è l'ottenimento di finanziamenti esterni complessivi pari al doppio del target definito.	Servizio Contabile, Pianificazione e controllo di gestione Servizio Affari generali e promozione
NOTE: nonostante il Target relativo alla riscossione del Diritto Annuale sia stato raggiunto, il livello della stessa riscossione risulta comunque inferiore rispetto a valori medi regionali anche a causa della perdurante crisi economica locale		
EF_2: Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	Il processo di dematerializzazione, nonché l'utilizzo della PEC ha consentito un importante risparmio legato alle spese postali che si sono ridotte, a parità di attività, del 20% circa. Obiettivo non conseguito, invece, per le spese legate alla conciliazione che riporta un incremento nonostante una riduzione del numero di conciliazioni gestite. E' da mettere in evidenza che la diminuzione dei procedimenti di conciliazione/mediazione trova la sua ragione principale nella "concorrenza" di altri organismi conciliativi a differenza di quanto si registrava nel passato quando la Camera di Commercio era sostanzialmente l'unico interlocutore per tale istituto.	Trasversale

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Segreteria Generale



Imprese, Territorio e Consumatori		
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato	
ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa	% realizzaizione 82%
ICT_4)	Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	% realizzaizione 100%
ICT_6)	Trasferimento di conoscenza e di innovazione	% realizzaizione 97%
Innovazione e Crescita		
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	% realizzaizione 75%
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzaizione 90%
Economico finanziario		
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	% realizzaizione 66%

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



Processi Interni		
PI_1)	Qualità del servizio	% realizzaione 100%
PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	% realizzaione 99%
Innovazione e Crescita		
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	% realizzaione 98%
IC_2)	Governance integrata e networking	% realizzaione 100%
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzaione 100%
IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	% realizzaione 98%
Economico finanziario		
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	% realizzaione 100%
EF_2)	Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	% realizzaione 100%



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



Imprese, Territorio e Consumatori		
A L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato		
ICT_1)	Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato	% realizzaione 99%
ICT_2)	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	% realizzaione 86%
ICT_5)	Consolidamento delle azioni di Sistema	% realizzaione 100%
ICT_6)	Trasferimento di conoscenza e di innovazione	% realizzaione 100%
ICT_7)	Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	% realizzaione 100%
Processi Interni		
PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	% realizzaione 100%
Innovazione e Crescita		
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	% realizzaione 100%
IC_2)	Governance integrata e networking	% realizzaione 100%
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzaione 100%
IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	% realizzaione 96%
Economico finanziario		
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	% realizzaione 100%
EF_2)	Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente	% realizzaione 93%

2.3 Il Cascading: dagli obiettivi strategici agli obiettivi e piani operativi – Area Anagrafica e Formazione



Imprese, Territorio e Consumatori		
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato	
ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa	% realizzaione 100%
Processi Interni		
PI_1)	Qualità del servizio	% realizzaione 100%
PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	% realizzaione 100%
PI_3)	Qualità dell'anagrafica camerale	% realizzaione 100%
Innovazione e Crescita		
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	% realizzaione 100%
IC_2)	Governance integrata e networking	% realizzaione 100%
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzaione 100%
IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	% realizzaione 96%

2.4 Gli obiettivi individuali



Segretario Generale

Sintesi Obiettivi Dirigenti		
ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa	
	Azioni conseguenti alla nuova normativa in materia di SUAP (DPR 160/2010)	83%
PI_3)	Qualità dell'anagrafica camerale	
	Migliorare la qualità dell'anagrafica camerale per la riscossione del Diritto Annuale	92%
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate	
	Cofinanziamenti da terzi per determinate iniziative promozionali	66%

Dirigente Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	
	Coordinamento della struttura per garantire il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture	99%
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano	
	Sviluppo di incontri formativi per la crescita e l'intercambiabilità del personale	100%
IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo	
	Coordinamento del progetto: Implementazione del Ciclo di gestione della performance in ottica BSC	100%

2.4 Gli obiettivi individuali

Dirigente Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato



Sintesi Obiettivi Dirigenti		
ICT_2)	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	
	Coordinamento dell'organizzazione del lavoro a seguito delle novità normative in materia di mediazione	100%
		100%
ICT_7)	Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	
	Organizzazione di attività formativa in materia di internazionalizzazione	100%

Dirigente Area Promozione Interna Comunicazione e Progetti Speciali

Sintesi Obiettivi Dirigenti		
ICT_4)	Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	100%
IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	
	Assicurare lo sviluppo delle news letter	100%
	Valutazione dell'impatto delle iniziative camerali	100%

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

La gestione corrente

PROVENTI	CCIAA Massa Carrara	
	2010	2011 (Preconsuntivo)
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	4.810.425,20	4.896.424,73
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	1.032.827,38	985.371,64
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	125.058,22	158.644,23
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	812.028,08	627.850,24
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	144.120,33	78.615,32

Composizione dei proventi della gestione corrente
(preconsuntivo 2011)

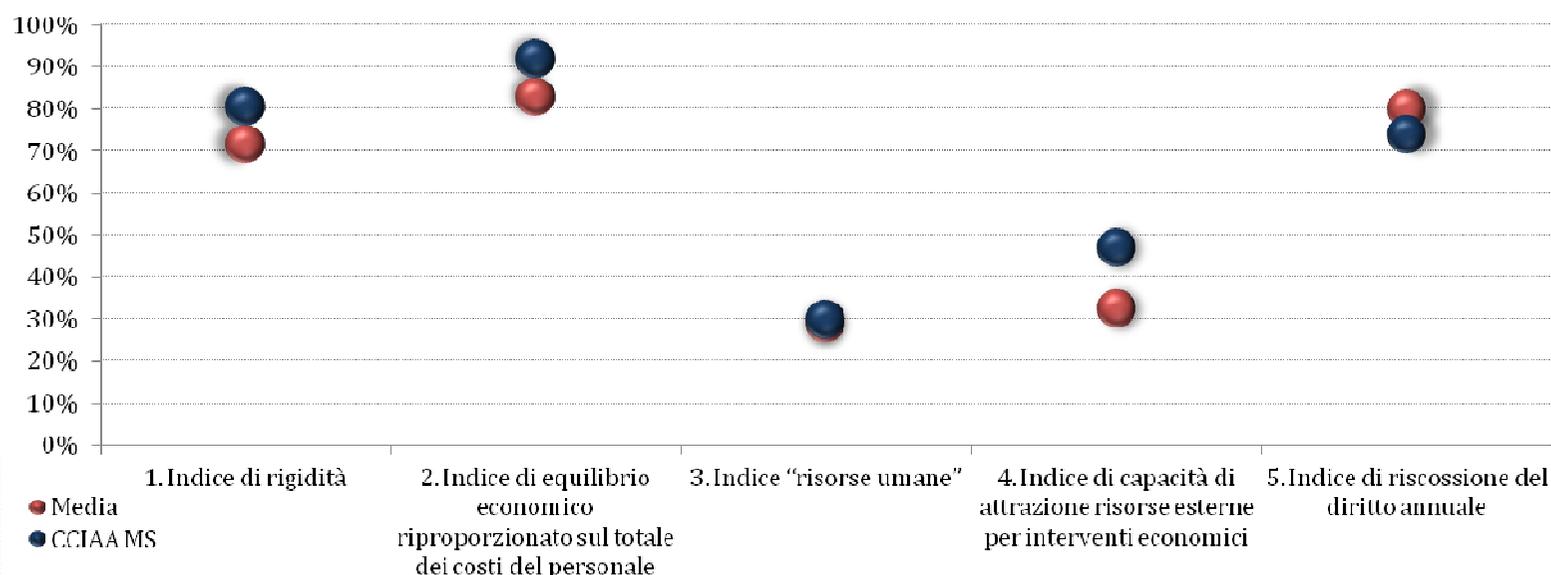
ONERI	CCIAA Massa Carrara	
	2010	2011 (Preconsuntivo)
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	2.202.595,15	1.980.934,52
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	1.741.403,64	1.407.776,76
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	1.718.666,18	1.642.033,24
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	452.249,65	492.424,28
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	180.183,40	155.636,91
Ammortamenti e Accantonamenti	1.679.379,50	1.983.360,64

Composizione degli oneri della gestione corrente
(preconsuntivo 2011)

* La presente Relazione sulla Performance fa riferimento a dati economico-finanziari scaturenti da documenti di preconsuntivo poiché la data di approvazione della presente è anteriore a quella di approvazione del Conto Consuntivo

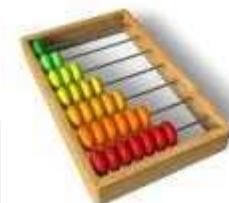
3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Indice	CCIAA MS 2010	Media Toscana
1. Indice di rigidità	81%	72%
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale (Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)	33,87	30,65
2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale (Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)	92%	83%
3. Indice "risorse umane"	30%	29%
4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici	47%	33%
5. Indice di riscossione del diritto annuale	74%	80%



(*) Il valore medio è calcolato con riferimento alle Camere di Commercio Toscane nell'ambito del progetto Benchmarking operativo

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)
€ 17.774,56	€ 8.695,66	49%

Razionalizzazione Risorse Umane

Dimensione Organico	Risparmio per Riallocazione Risorse
- 2 unità	€ 33.137,25

* La presente Relazione sulla Performance fa riferimento a dati economico-finanziari scaturenti da documenti di preconsuntivo poiché la data di approvazione della presente è anteriore a quella di approvazione del Conto Consuntivo

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.

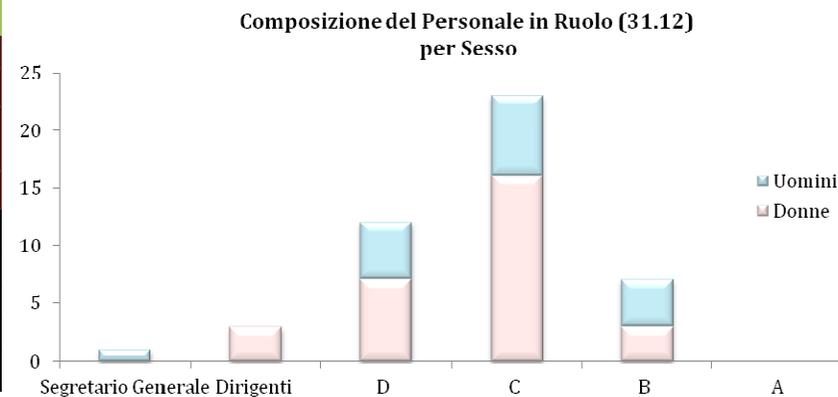
Tra le principali tematiche affrontate durante gli incontri: l'eliminazione dei rischi per i fumi di stampanti e fotocopiatrici; il rispetto del divieto di fumo, la redazione del «Questionario per il benessere organizzativo» (i cui risultati sono riportati nelle sezioni precedenti) per i dipendenti, esame delle proposte relative alla modifica del piano occupazionale camerale.

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

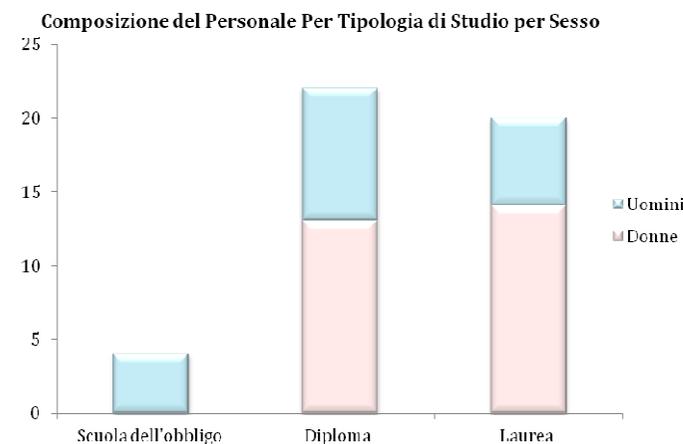
IL CONTESTO INTERNO



Composizione del Personale in Ruolo (31.12)						
Per Categoria	2009		2010		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Segretario Generale	0	1	0	1	0	1
Dirigenti	1	0	3	0	3	0
D	7	7	7	7	7	5
C	14	6	13	6	16	7
B	3	5	5	6	3	4
A	0	0	0	0	0	0
Totale	25	19	28	20	29	17

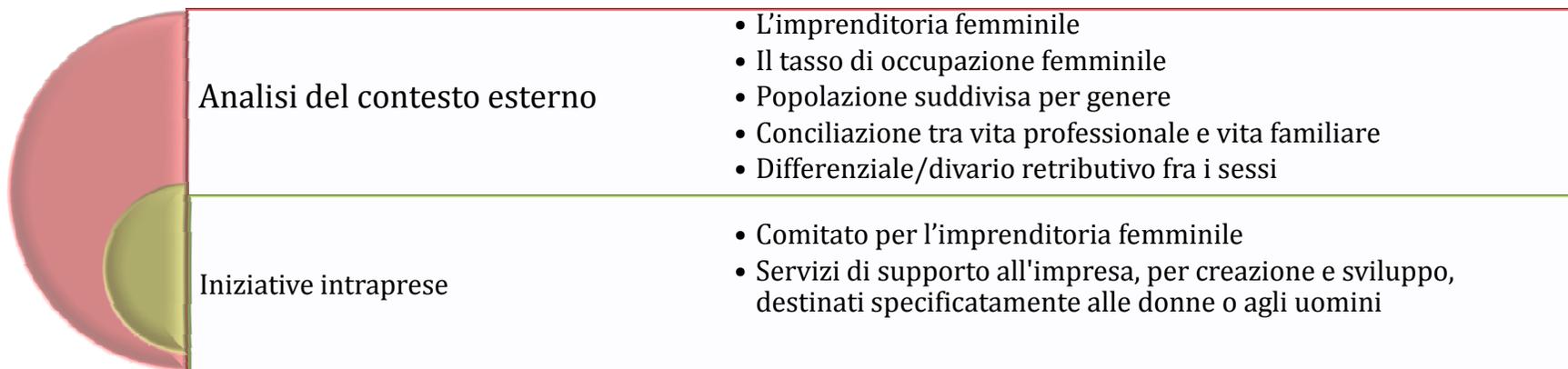


Composizione del Personale a Tempo Indeterminato						
Tipologia di Studio	2009		2010		2011	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Scuola dell'obbligo	0	4	0	4	0	4
Diploma	15	10	13	10	13	9
Laurea	10	5	15	6	14	6
Totale	25	19	28	20	27	19



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>Corso base: Cambiare punto di vista, vita e lavoro, Le donne e il tempo, il valore di sé, Desiderare, I 5 gradi del desiderio, Lavoro e desiderio</p> <p>Corso: Il pensiero della differenza, La soggettività femminile, L'autorità femminile, La gestione dei conflitti, Padroneggiare il tempo, La Comunicazione</p>	Labodif Srl – Istituto formativo di Milano



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

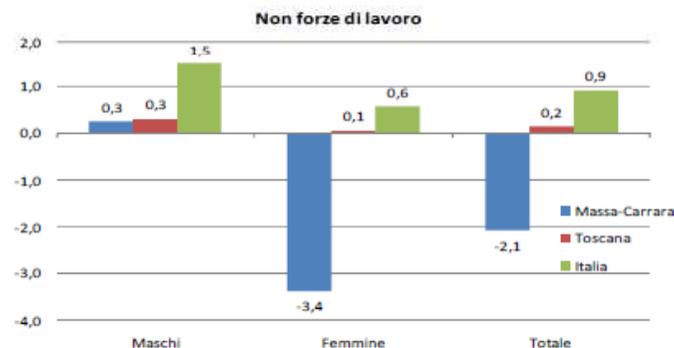
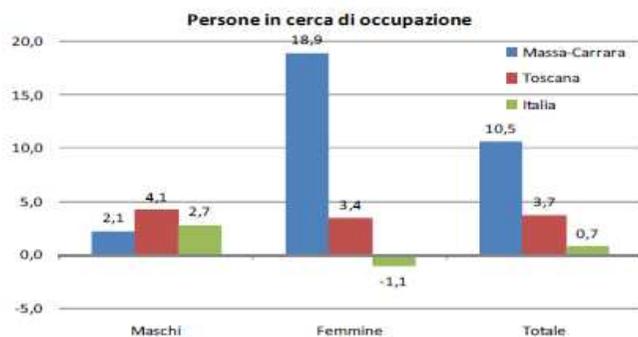
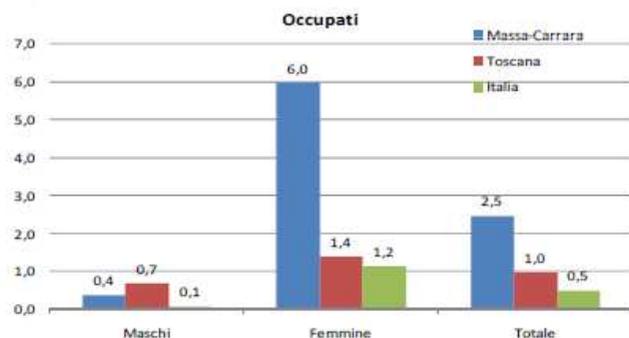
Stock imprese femminili al 30 giugno 2010, distinte per forma giuridica							
	SOCIETA' DI CAPITALE	SOCIETA' DI PERSONE	IMPRESE INDIVIDUALI	COOPERATIVE	CONSORZI	ALTRE FORME	TOTALE
MASSA CARRARA	829	1.301	3.272	109	5	13	5.529
Inc. %	15,0	23,5	59,2	2,0	0,1	0,2	100,0
Var % 2010-09	17,8	2,1	0,1	-2,7	-16,7	-23,5	2,7
TOSCANA	14.282	25.122	57.751	1.195	76	234	98.660
Inc. %	14,5	25,5	58,5	1,2	0,1	0,2	100,0
Var % 2010-09	13,8	0,6	0,9	3,5	13,4	5,4	2,6
ITALIA	200.834	324.170	862.319	28.547	1.099	4.116	1.421.085
Inc. %	14,1	22,8	60,7	2,0	0,1	0,3	100,0
Var % 2010-09	18,0	0,4	-0,5	3,3	7,1	9,4	2,1

Elaborazioni ISR su dati Infocamere

Imprese femminili al 30 giugno 2010, distinte per incidenza e variazione della presenza femminile				
	Maggioritaria	Forte	Esclusiva	TOTALE
MASSA CARRARA	177	553	4.799	5.529
Inc. %	3,2	10,0	86,8	100,0
Var % 2010-09	10,6	11,0	1,6	2,7
TOSCANA	3.591	10.529	84.540	98.660
Inc. %	3,6	10,7	85,7	100,0
Var % 2010-09	10,6	7,5	1,7	2,6
ITALIA	43.233	140.069	1.237.783	1.421.085
Inc. %	3,0	9,9	87,1	100,0
Var % 2010-09	14,4	11,7	0,7	2,1

Elaborazioni ISR su dati Infocamere

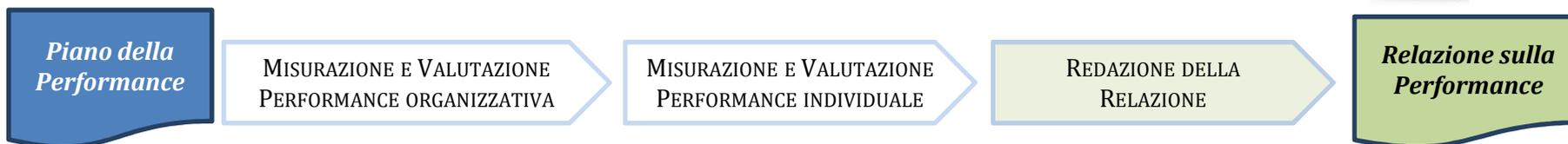
Evoluzione media annua degli occupati, disoccupati e non forze di lavoro nel periodo 2005-2009. Analisi per sesso. Massa-Carrara, Toscana, Italia



Fonte: elaborazioni ISR su dati Istat, Forze di lavoro 2005-2009

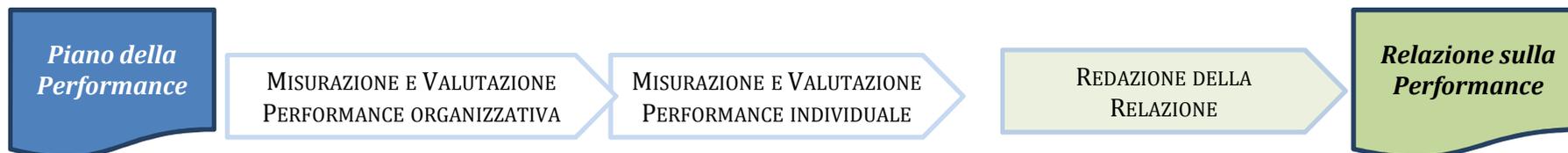
5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

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)	Dic

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	Gen-Feb
Check-Up	S.G. Controllo di Gestione	Analisi mediante questionario e audit sui documenti	Gen
Approvazione della Relazione sulla Performance	Giunta	/	Apr
Validazione della Relazione sulla Performance	OIV	Secondo le modalità previste dalla delibera CIVIT n.6/ 2012	Apr
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	Apr

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 2011. Il 2011 è stato l'anno in cui la CCIAA di Massa Carrara ha dato avvio in modo sperimentale al processo di gestione della performance, così come è avvenuto per la maggior parte delle pubbliche amministrazioni tenute ad adeguarsi al dettato normativo del d. lgs. 150/09. Pertanto sussistono degli 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 (negoziata)

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

Miopia nella lettura del dato (incentivante)

Analisi critica relazioni causa-effetto

Definizione target pluriennali particolarmente sfidanti

Indicazione indicatori di outcome

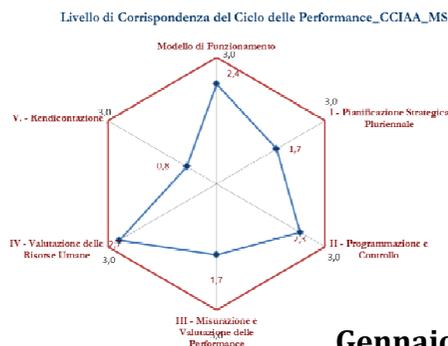
Ciclicità e feedback strategico



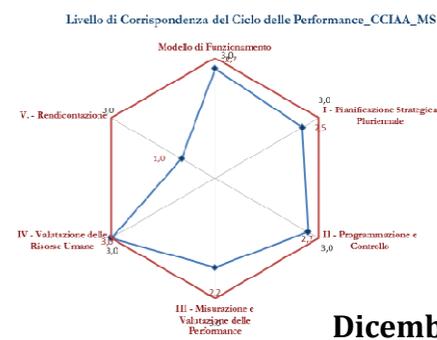
Processo di redazione della Relazione sulla Performance

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 2011 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati derivanti dal Check-up



Gennaio 2011: punteggio medio 1,9



Dicembre 2011 : punteggio medio 2,4

OGGETTO DI RIFERIMENTO

ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2011

MODELLO DI FUNZIONAMENTO	Formalizzazione modello di funzionamento Ciclo di gestione della performance
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	Avvio processo di feedback strategico, pianificazione strategica multidimensionale e di sistema, indicatori con target triennale
PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	Cruscotto di ente: indicatori, e target, consolidamento feedback operativo, consolidamento impiego indicatori di Benchmarking
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Consolidamento misurazione della qualità percepita e del benessere organizzativo, avvio certificazione del dato, miglioramento sistema di reporting multilivello, implementazione Balanced Scorecard per la misurazione della performance organizzativa ed individuale
VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Revisione Sistemi di valutazione performance individuale ed incoraggiamento alla performance organizzativa
RENDICONTAZIONE	Avvio adeguamento ai principi di Trasparenza e redazione del Programma Triennale della Trasparenza

6. Allegati Tecnici

6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: : www.ms.camcom.it / sezione “Trasparenza, valutazione, merito” / “Organizzazione.

Piano della Performance: www.ms.camcom.it / sezione “Trasparenza, valutazione, merito” / “Organizzazione.

Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità: : www.ms.camcom.it / sezione “Trasparenza, valutazione, merito”



6.2 Il Cruscotto di Ente

Imprese, Territorio e Consumatori				
A	L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato			
ICT_1)	Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato			% realizzaione 99%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Interventi per il potenziamento dell'attività ispettiva	1	3	100%
	Livello di efficacia in termini di controlli delle apparecchiature associate a misuratori	15%	64%	100%
	Livello di efficacia nella copertura delle ispezioni utenti metrici	35%	41%	100%
	Incremento temporale nel numero di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE"	1,00	1,17	100%
	Incremento temporale nel numero di tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia di garanzia	1,00	0,96	96%
	Decremento livello sanzioni	1,00	1,54	100%
	Realizzazione, con la collaborazione della Commissione per la Regolazione del Mercato e le Associazioni di categoria e con le Associazioni a tutela dei consumatori del marchio di garanzia "CORRETTEZZA & QUALITA'" per il settore delle tinto lavanderie e del marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE"	2,00	10,00	100%
	Livello di ispezioni presso utenti di pesi fissi	10	50	100%
ICT_2)	Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa			% realizzaione 86%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Livello di attività formativa sulla conciliazione	2,00	2,00	100%
	Sviluppo del numero di ordinanze emesse per l'anno	200,00	315,00	100%
	Livello di efficacia in termini di evoluzione temporale del numero di conciliazioni gestite	1,00	0,46	46%
	Livello di efficacia in termini di evoluzione temporale del numero di conciliazioni gestite per impresa attiva	8,00	2,49	31%
	Formulazione della richiesta per reperimenti dati verso i tribunali	31/01/11	14/01/11	100%
	Report sull'analisi dello stato dell'arte relativamente alle pratiche attualmente gestite dai tribunali e valutazione delle soluzioni organizzative	31/03/11	31/03/11	100%
	Report sui risultati derivanti dalle scelte organizzative attuate	31/12/11	31/12/2011	100%
	Livello di efficacia temporale nella realizzazione di un evento nell'ambito della settimana nazionale della conciliazione	31/10/11	24/10/2011	100%
	Livello di efficacia nella soddisfazione degli utenti (>= Buono)	65%	90%	100%



6.2 Il Cruscotto di Ente

ICT_3)	E-Government e Semplificazione Amministrativa			% realizzaione
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
				91%
	Redazione di un Report circa l'analisi delle modalità di riorganizzazione degli uffici a seguito di acquisizione dei servizi e competenze con indicazione temporale delle azioni da mettere in atto per garantire l'avvio dell'accorpamento al 30 maggio	15/01/11	18/01/11	93%
	Livello di efficacia nella realizzazione delle iniziative previste per la riorganizzazione degli uffici (Albi, Ruoli)	100%	67%	67%
	Livello di partecipazione incontri SUAP	90%	100%	100%
	Report descrittivo che illustri le attività svolte dalla CCIAA sia nel procedimento automatizzato, sia in quello ordinario nella comune finalità di assicurare la più ampia collaborazione al SUAP comunale	31/12/11	40908	100%
	Livello di partecipazione incontri SUAP	2,00	1,00	50%
	Predisposizione di guide informative (formato PDF/PPT), da pubblicarsi sul sito camerale, relative alle pratiche registro imprese che presentano maggiori criticità di compilazione (ad es. rinnovo cariche sociali – cessione di quote – modifica attività di impresa individuale e di società)	3,00	5,00	100%
	Organizzazione di corsi pratici in aula finalizzati alla predisposizione di una postazione di caricamento dati per pratiche Registro Imprese e Albo Artigiani (lato utente).	3,00	5,00	100%
	Organizzazione di incontri formativi rivolti agli operatori professionali finalizzati al corretto utilizzo del SW gestionale predisposto per la presentazione di pratiche al SUAP	2,00	4,00	100%
	Organizzazione di incontri formativi rivolti agli operatori professionali COMUNICA	5,00	5,00	100%
	Livello di pratiche sospese RI	50%	30%	100%
B	La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale			
ICT_4)	Valorizzazione del territorio e dell'economia locale			% realizzaione
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
				100%
	Incontri per la promozione del Comitato Imprenditoria femminile	3,00	3,00	100%
	Redazione del Piano delle iniziative	30/04/2011	15/02/2011	100%
	Andamento nelle risorse stanziare per l'imprenditoria femminile rispetto all'anno precedente	1,00	1,33	100%
	Maggiore selezione nelle scelte dei contributi per il settore turistico	1	2,00	100%
	Misurare conseguentemente la reale soddisfazione dei soggetti beneficiari, quale adempimento necessario per lo meno per i contributi oltre € 5.000	100%	100%	100%
	Favorire un ruolo più incisivo e di maggiore visibilità dell'Ente nei programmi di animazione nei Centri Comunali Naturali	1,10	2,80	100%
	Report sulla predisposizione di customer satisfaction rivolta ai beneficiari dei contributi camerali	30/11/11	01/11/11	100%



6.2 Il Cruscotto di Ente

ICT_5)	Consolidamento delle azioni di Sistema			% realizzaione
				100%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Ottimizzazione della gestione dei progetti da Fondo di Perequazione in termini di rispetto dei tempi di conclusione	100%	100%	100%
	Ottimizzazione della gestione dei progetti da Fondo di Perequazione in termini di rispetto dei tempi di conclusione	100%	100%	100%
	Ottimizzazione della gestione dei progetti da Fondo di Perequazione in termini di rispetto dei tempi di conclusione	100%	100%	100%
	Considerato il forte contenuto innovativo di alcuni progetti del fondo di perequazione, la Dirigenza dovrà assicurare il raggiungimento degli obiettivi di competenza per tutti i progetti limitando per quanto possibile il ricorso a consulenze esterne	80%	1%	100%
	Efficacia nella redazione di progetti accordo Unioncamere - MISE	1,00	3,00	100%
ICT_6)	Trasferimento di conoscenza e di innovazione			% realizzaione
				98%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Livello di consolidamento dell'attività in termini di istituti coinvolti	8,00	12,00	100%
	Livello di consolidamento dell'attività in termini di partecipanti coinvolti	200,00	493,00	100%
	Sportello Nuove Imprese	50,00	72,00	100%
	Eventi di Alta Formazione	3,00	8,00	100%
	Eventi di Alta Formazione	1,00	1,00	100%
	Redazione di una proposta di programma formativo a seguito della valutazione dei questionari di valutazione dell'impatto dell'attività formativa	31/12/11	31/12/11	100%
	n° argomenti mai trattati nell'attività di formazione proposta	2	5	100%
	Incremento numero di partecipanti	1,10	0,94	85%

6.2 Il Cruscotto di Ente

ICT_7)	Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero			% realizzaione
				100%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Definizione di un questionario per la valutazione dell'impatto delle iniziative formative di internazionalizzazione	30/03/2011	20/01/11	100%
	Report sull'individuazione delle variabili chiave da monitorare per valutazione dell'Outcome iniziative	31/12/2011	31/12/11	100%
	Revisione del questionario per valutazione dell'impatto dell'attività formativa ex post	20/03/11	20/03/11	100%
	Invio a tutti i partecipanti del ciclo 2011 che sono presenti nel data base	31/07/11	18/07/11	100%
	media partecipanti per seminario	30,00	49,15	100%
	n° incontri formativi realizzati	5,00	8,00	100%
	Livello di sviluppo temporale delle iniziative (missioni/incoming)	3,00	6,00	100%
	Collaborazione alla programmazione e realizzazione delle iniziative dell'Ufficio Promozione per l'Estero finalizzate alla internazionalizzazione delle imprese (missioni, incoming, partecipazione a fiere, ecc..).	31/12/11	22/12/11	100%
	Incremento numero partecipanti iniziative missioni / Incoming	15,00	160,00	100%
ICT_8)	Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa (Azienda Speciale ISR)			% realizzaione
				100%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Diversificazione settori di ricerca	10,00%	33,33	100%
Processi Interni				
PI_1)	Qualità del servizio			% realizzaione
				100%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Progettazione del questionario per la valutazione ex-post dell'impatto sulle attività di Alta Formazione svolte nell'anno 2010	15/03/11	15/03/11	100%
	Mantenimento dell'accreditamento ente formazione da parte della regione toscana in termini di requisiti di non conformità	0,00	0,00	100%
	Revisione questionario Outcome attività formativa ex-post	20/03/11	21/03/11	98%
	Realizzazione questionario Outcome attività formativa ex-post	31/03/11	31/03/11	100%
	Attività di formazione del personale del RI per il passaggio competenze con specifici riferimenti alle procedure informatiche	5,00	5,00	100%
	Livello di contatti per la creazione di reti di passaggio interistituzionale utenti	2,00	2,00	100%



6.2 Il Cruscotto di Ente

PI_2)	Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi	% realizzaione		
		Target	Actual	SAL
	Valenza Informativa Indicatore			99%
	Organizzazione in forma associata di alcuni servizi camerali.	31/12/11	31/12/2011	100%
	Messa a regime dell'attività relativa alle sanzioni amministrative con smaltimento di parte dell'arretrato esistente	31/12/11	31/12/2011	100%
	Redazione di un Report circa la mappatura dei processi realizzata con evidenza delle criticità emerse	31/12/2011	31/12/2011	100%
	Ottimizzazione della gestione dei pagamenti	80%	92%	100%
	Ottimizzazione della gestione dei pagamenti	80%	76%	95%
	Livello di copertura degli uffici per attività informativa circa la gestione dei procedimenti fiscali	100%	100%	100%
	Livello di efficacia pagamento fatture in riduzione dello standard previsto	80%	78%	97%
	Livello di copertura degli uffici per attività informativa volta all'ottimizzazione della gestione dei pagamenti	100,00%	100%	100%
	Redazione di un Report circa le situazione che generalmente ostacolano il rispetto dei tempi di pagamento fatture	31/12/2011	31/12/2011	100%
	Redazione di un Report sulle anomalie delle attività di pagamento fatture correlate a debiti correlati ad attività della altre Aree	31/12/2011	31/12/2011	100%
	Livello di reportistica sugli incassi	3	3,00	100%
	Raccordo di attività di verifica su autodichiarazioni	2,00	2,00	100%
	verifica funzionalità dell'applicativo informatico Legalworkact, attraverso incontri con referente informatico Infocert	2,00	6,00	100%
	acquisizione programma e personalizzazione alle eswigenze della Camera (legal workact)	31/12/11	31/12/11	100%
	Livello di partecipazione all'attività di formazione per la gestione del programma Legalworkac	80,00%	100%	100%
	Livello di utilizzo PEC per comunicazioni verso l'esterno	20,00%	81%	100%
	Avanzamento della digitalizzazione dell'archivio storico	100,00	105,00	100%
	Analisi di fattibilità dell'implementazione dell'albo camerale on-line	31/12/11	22/11/2011	100%
	Livello di archiviazione elettronica del protocollo in entrata e uscita	90,00%	84%	93%
	Livello di coinvolgimento del personale per l'archiviazione elettronica del protocollo in entrata e uscita	100,00%	100%	100%
	Riduzione nel numero di errori per la procedure gestione incassi (ccp)	< 15%	4%	100%
	Riduzione nel numero di errori per la procedure gestione incassi (cassa)	15%	4%	100%
	Incontri per l'ottimizzazione della gestione del passaggio di competenze dall'ufficio statistica al RI	5,00	5,00	100%
	tasso di partecipaione formazione interna per il passaggio delle competenze dall'ufficio statistica al RI	80,00%	81,00%	100%
	Apprendimento applicativo tacho, SW di gestione delle carte tachigrafiche digitali	100%	100%	100%
	Realizzazione di un Registro relativo alle richieste di informazioni Brevettuali	40,00	111,00	100%
	Report su acquisizione ufficio statistica e riorganizzazione	31/12/11	31/12/2011	100%



6.2 Il Cruscotto di Ente

PI_3)	Qualità dell'anagrafica camerale	2011		% realizzaione
		Target	Actual	SAL
				100%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Aggiornmaento data base anagrafica partecipanti attività formativa	80,00%	98%	100%
	Livello di valutazione posizioni da inibire	100,00%	100%	100%
	Livello di cancellazioni d'ufficio	100,00	100,00	100%
	Termine di determina per criteri generali comuni di inibizione	31/12/11	30/12/11	100%
	Aggiornamento, con cadenza annuale, del data base informatico relativo alle imprese individuali e società di persone che si trovino nelle condizioni previste dal DPR 247/04 per l'avvio della procedura di cancellazione.	80,00%	100%	100%
Innovazione e Crescita				
IC_1)	Valorizzazione del capitale umano			% realizzaione
		Target	Actual	SAL
				94%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Piano formativo	31/01/11	31/01/11	100%
	Migliorare la Comunicazione Interna	2,00	1,00	50%
	Livello comunicazioni tramite mail volte al miglioramento della comunicazione interna	4,00	4,00	100%
	Livello medio di formazione in termini di ore	30,00	26,00	87%
	Livello partecipazione all'attività formativa inerente al ciclo di gestione della performance	90%	90,48%	100%
	Partecipazione alla formazione interna	80%	84,46%	100%
	Livello di efficacia nella realizzazione delle attività formative previste	100%	100%	100%
	Tavoli con i responsabili di ufficio sull'analisi dello stato di avanzamento delle attività e sulla trasmissione di conoscenze	10,00	10,00	100%
	Partecipazione alla realizzazione del progetto del Fondo Perequativo anno 2007 Sistema Monitoraggio Prezzi e tariffe	31/12/11	27/10/2011	100%
	Partecipazione alla realizzazione del progetto del Fondo Perequativo anno 2007 Sistema Monitoraggio Prezzi e tariffe	80%	100%	100%
	Favorire lo sviluppo delle competenze mediante il ricorso a forme di docenza interna	1,00	4,00	100%
IC_2)	Governance integrata e networking			% realizzaione
		Target	Actual	SAL
				100%
	Valenza Informativa Indicatore	Target	Actual	SAL
	Livello di partecipazione attività di sistema	80,00%	82,38%	100,00%

6.2 Il Cruscotto di Ente

IC_3)	Migliorare la Comunicazione Istituzionale	% realizzaione		
		Target	Actual	SAL
	Valenza Informativa Indicatore			94%
	livello di impiego di news letter per attività di internazionalizzazione	2,00	8,00	100%
	Livello di coinvolgimento aziende attività di mailing internazionalizzazione del catalogo export	35,00%	66,67%	100%
	Livello di realizzazione dell'azioni trasparenza del Piano di progetto	100%	100%	100%
	Miglioramento richieste on-line di sgravi e rimborsi	30/05/11	15/05/11	100%
	Evoluzione nelle richieste on-line di sgravi e rimborsi			
	Redazione di un Piano di lavoro sulle azioni da intraprendere per rendere più efficace la cumicazione tramite server	31/12/2011	01/08/11	100%
	aggiornamento delle pagine del sito camerale relative all'ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali nel rispetto di quanto disposto dalla dirigente dell'ufficio promozione interna comunicazione e progetti speciali e richiesto dal segretario generale	100%	100%	100%
	Assicurare lo sviluppo delle news letter	4,00	7,00	100%
	Assicurare lo sviluppo delle news letter	30/11/2011	30/11/2011	100%
	newsletter per comunicazione avvio del servizio di supporto agli utenti per rapporti con Equitalia	30/09/11	30/09/11	100%
	Numero newsletter sezione RI	4,00	4,00	100%
	Valutazione dell'impatto delle iniziative camerali	30/03/11	03/03/11	100%
	Report sull'individuazione delle variabili chiave da monitorare per valutazione dell'Outcome iniziative	31/12/11	30/12/11	100%
	Redazione di un Piano di Lavoro con l'individuazione delle azioni di intervento per ottimizzazione sito	31/12/11	31/12/11	100%
	Collaborazione alla redazione della nuova newsletter camerale e alla verifica del suo grado di apprezzamento con parallela azione, già iniziata, tesa a favorire una maggiore accessibilità al sito istituzionale dell'Ente	1,00	1,70	100%
	Partecipazione a progetto "sistemazione server comune e aree uffici" per maggiore razionalizzazione ed utilizzo come strumento di comunicazione interna	31/12/11	31/12/11	100%
	Collaborazione alla redazione della nuova newsletter camerale e alla verifica del suo grado di apprezzamento con parallela azione, già iniziata, tesa a favorire una maggiore accessibilità al sito istituzionale dell'Ente	Buono	buono	100%
	Livello di efficacia nella realizzazione degli interventi previsti per ottimizzazione sito	90%	100%	100%



6.2 Il Cruscotto di Ente

IC_4)	Implementazione del Sistema di Pianificazione e Controllo			% realizzaione
		Target	Actual	SAL
	Valenza Informativa Indicatore			98%
	Redazione del Piano di Progetto: Ciclo di gestione della performance	15/02/11	11/02/11	100%
	Livello di efficacia nella realizzazione del Piano: Ciclo di Getsione della Performance	90%	100%	100%
	Incremento nel livello di efficacia del ciclo di gestione della performance	1,00	1,26	100%
	Assimilazione del nuovo sistema di Benchmarking con le Camere di Commercio della Toscana	80%	85%	100%
	Puntualità nel caricamento dei dati per la valutazione della performance	100%	88%	88%
	Incremento del livello di efficacia del ciclo di gestione della performance rispetto anno precedente	80,00%	97%	100%
	Partecipazione al progetto in termini di incontri	3,00	3,00	100%
	Di assoluta novità sul piano metodologico ed operativo l'iniziativa di BenchMarketing con le Camere della Toscana;	31/12/2011	12/12/2011	100%
Economico finanziario				
EF_1)	Migliorare la riscossione delle Entrate			% realizzaione
		Target	Actual	SAL
	Valenza Informativa Indicatore			95%
	Livello di sgravi su ruoli emessi	10%	3%	100%
	Livello di riscossione Diritto Annuale	67%	69%	100%
	Efficacia ruolo 2008	100,00%	100%	100%
	Trasmissione Ruolo 2009	31/10/11	08/09/2011	100%
	Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività 2009 del Fondo	150.000,00	316.630,69	100%
	Finanziamenti esterni per promozione internazionalizzazione	30.000,00	48.988,15	100%
	Livello di incremento per cofinanziamenti da terzi per determinate iniziative promozionali rispetto anno precedente	1,00	66%	66%
EF_2)	Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente			% realizzaione
		Target	Actual	SAL
	Valenza Informativa Indicatore			98%
	Livello di riduzione spese postali per effetto PEC	1,00	0,79	100%
	Contenimeto spese di conciliazione rispetto anno precedente	1	1,07	93%
	Monitoraggio società partecipate	31/12/11	31/12/11	100%