



# LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2013

Camera di Commercio di Massa Carrara

*Allegato alla Delibera di Giunta n. 44 del 24 giugno 2014*

Giugno 2014



## Presentazione

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2013. 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 2013 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 2013, 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

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

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

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, dell'occupazione e del 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 2013, gli allegati costituiscono il materiale dimostrativo dei dati riportati.

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

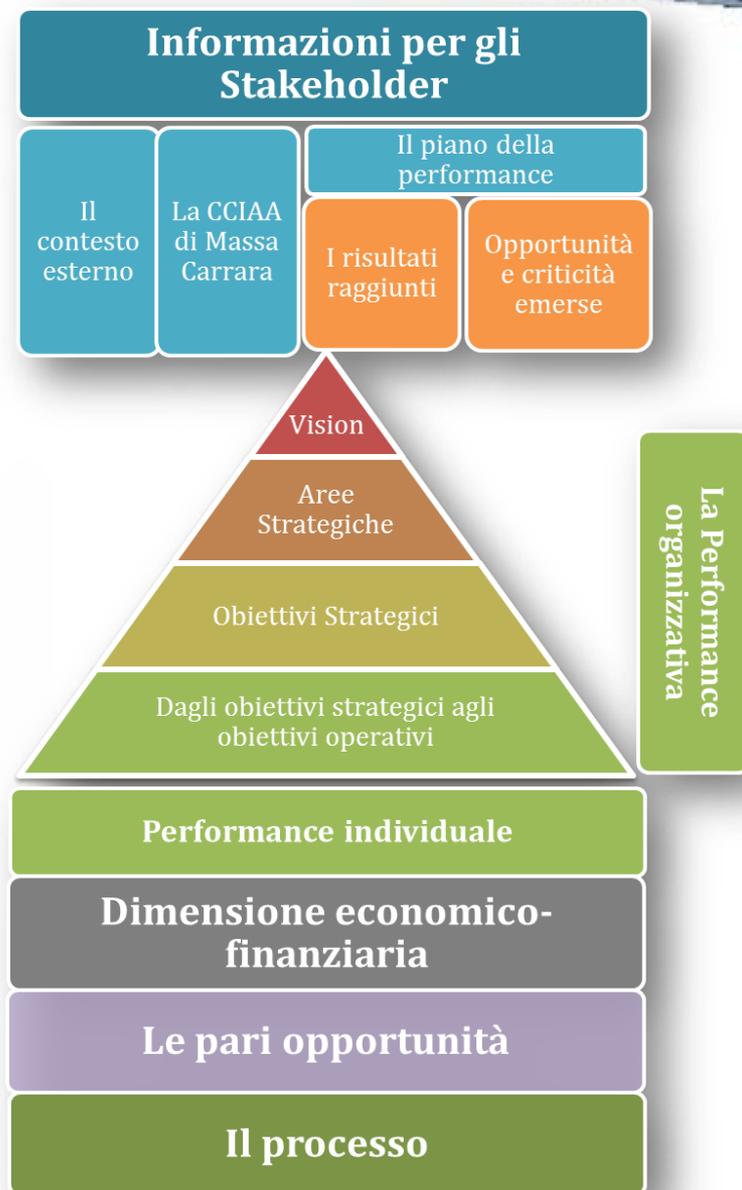
La presente relazione è anche una testimonianza dell'applicazione del concetto di trasparenza, cui l'Ente camerale intende ispirarsi in modo sempre più compiuto.

IL PRESIDENTE

Dino Sodini

# Indice

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

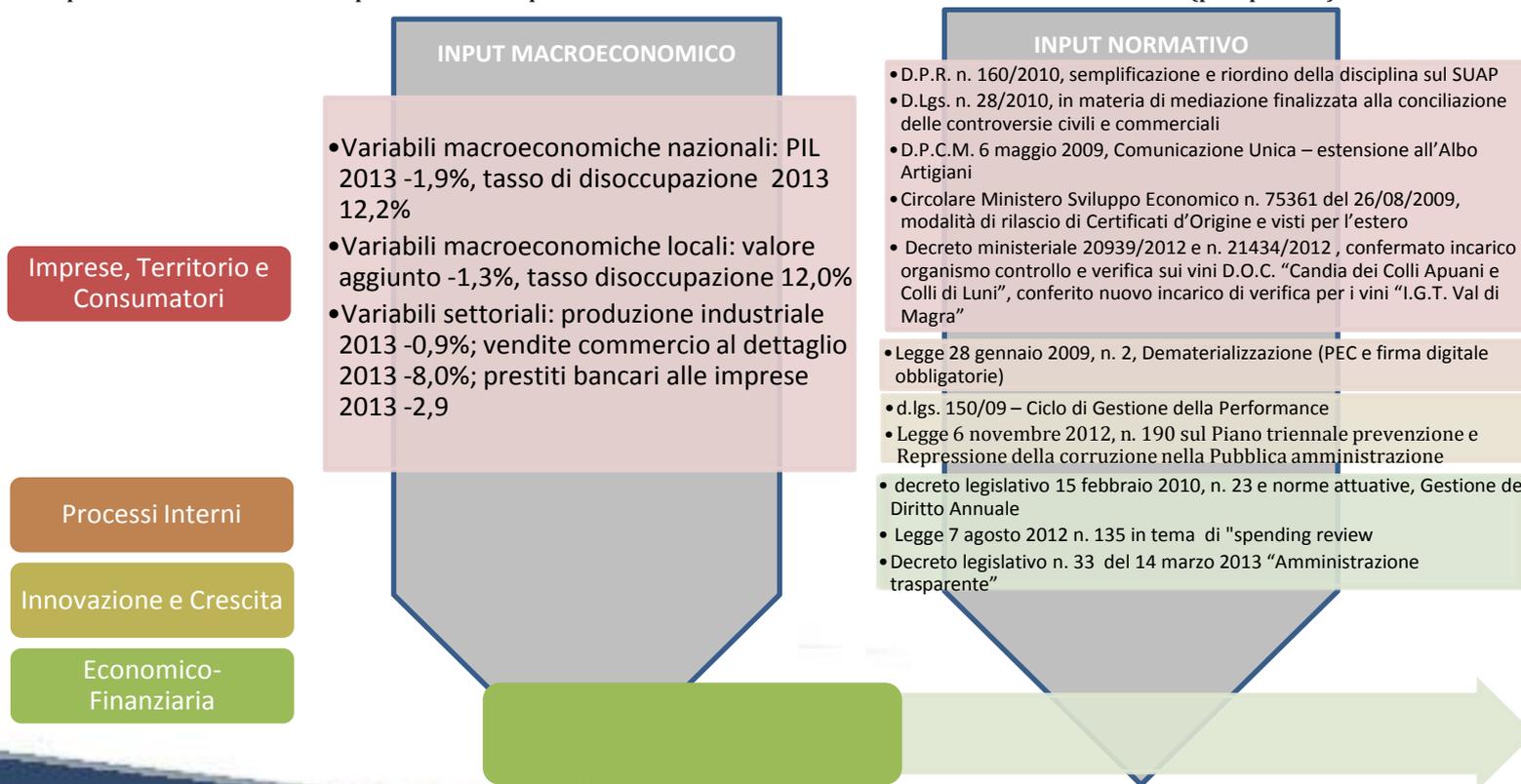
Per facilitare la lettura del documento, sono qui proposte informazioni di sintesi circa il contesto esterno nel quale si è svolta l'attività dell'ente, i dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano l'amministrazione, i risultati finali raggiunti e le principali criticità o elementi di merito che si sono manifestati nel corso del 2013. 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 2013:<http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1145>

## 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 2013, hanno inciso positivamente o negativamente sui risultati finali raggiunti. Avendo la Camera di Commercio di Massa Carrara adottato la Metodologia Balanced Scorecard (BSC) come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, l'analisi del contesto esterno verrà rappresentata facendo stretto riferimento all'articolazione multidimensionale tipica della BSC. Ciò al fine di rendere funzionale la lettura delle informazioni presentate in questa sezione alla interpretazione dei risultati di performance esplicitati successivamente secondo le medesime dimensioni (prospettive) di analisi.



# 1. 1 Il contesto esterno

## INPUT MACROECONOMICO

- Nell'anno 2013 si iniziano ad avvertire alcuni modesti segni di ripresa, in particolare sui settori più tradizionali della nostra economia, come lapideo e metalmeccanica, e le aspettative degli imprenditori lanciano un qualche spiraglio di ottimismo per il 2014.
- Il lapideo consolida nel 2013 il suo percorso di ripresa, iniziato l'anno precedente, e conforta anche la buona tenuta del lavoro. Il distretto locale è tornato ad essere il primo per l'esportazione dei prodotti lavorati.
- In crescita la meccanica, con un consolidamento nell'ultimo periodo, grazie alla presenza sul territorio di realtà significative come il Nuovo Pignone, ma anche la strumentistica legata al marmo.
- Ancora in difficoltà è invece la nautica da diporto, sebbene con differenziazioni tra imprese specializzate nella costruzione di mega yachts e nel refitting, che riescono ad essere ancora competitive, e imprese dedite alla costruzioni di piccole imbarcazioni, che, ad oggi, non sembrano intravedere un futuro sostenibile. Anche in questo caso si contengono comunque notevolmente le perdite degli anni scorsi, nonostante il drastico ridimensionamento produttivo dovuto alla crisi.
- Rimane centrale nel contesto economico provinciale la questione lavoro: il tasso di disoccupazione si mantiene su livelli molto elevati, 12%, e fa un balzo in avanti la cassa integrazione ordinaria.
- Altro tema delicato, che non favorisce la ripresa delle aziende, è senza dubbio la restrizione sull'accesso al credito: infatti, i prestiti alle imprese si riducono di quasi il -3%. Questo credit crunch viene accompagnato da un inasprimento del costo del denaro che per la provincia di Massa-Carrara raggiunge, sui prestiti a breve (8%), valori superiori a quelli regionali (7,2%). I finanziamenti per investimenti produttivi si riducono del 20% e permane il clima di tensione tra gli istituti di credito e le imprese.
- L'export rappresenta per la nostra provincia un fattore di tenuta dato che incide per il 43,7% sul PIL provinciale
- Al di là dei dati ufficiali (poco più di un milione di presenze), il modello di misurazione dei flussi turistici reali conferma per il 2013 una flessione delle presenze.
- L'Ente camerale è intervenuto a supporto delle imprese anche con interventi promozionali volti a favorire sia l'accesso al credito sia l'occupazione, nonché la partecipazione di fiere in Italia e all'estero.

Imprese,  
Territorio e  
Consumatori

## Elementi di rilievo per la CCAA di Massa Carrara

A favore del Commercio l'Ente ha stanziato ed erogato € 50.000 per stimolare tale settore e con iniziative in partenariato che hanno coinvolto in modo particolare i Centri Commerciali Naturali

Con carattere di continuità si sono sviluppati gli interventi a favore delle imprese locali per favorire la loro partecipazione a mostre, eventi, fiere di settore in Italia e all'estero (stanziamento pari ad € 100.000,00 ed interventi pari a € 83.109,70 per le fiere nazionali, E 65.000,00 stanziati ed € 52.219,65 erogati per le fiere all'estero)

La Camera di Commercio di Massa-Carrara, a fronte della crisi occupazionale e della crescita dei livelli di disoccupazione anche sul territorio locale, ha promosso il "Bando per il sostegno all'occupazione nella provincia di Massa-Carrara" per favorire la ripresa economica, sostenendo l'occupazione. Lo stanziamento complessivo destinato all'iniziativa è pari a € 200.000,00

Le effettive difficoltà aziendali di accesso al credito hanno avuto riflessi anche sulle iniziative camerale. Lo stanziamento iniziale di € 200.000 per finanziare investimenti delle imprese è stato poi ridotto alla metà, 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
- L. n. 98 del 9/8/2013 di conversione del D.L. n. 69 del 21. 06. 2013 in materia di mediazione obbligatoria
- D.P.C.M. 6 maggio 2009, Comunicazione Unica – estensione all’Albo Artigiani
- Circolare Ministero Sviluppo Economico n. 75361 del 26/08/2009, modalità di rilascio di Certificati d’Origine e visti per l’estero

Processi Interni

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

Innovazione e  
Crescita

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

Economico-  
Finanziaria

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

## Elementi di rilievo per la CCIAA di Massa Carrara

**SUAP:** in attesa che vengano definite, da parte della Regione ed Infocamere, le modalità operative necessarie ai sistemi informatici utilizzati per la presentazione delle istanze, è stato opportunamente deciso di rimandare gli incontri informativi con i soggetti interessati alle procedure a data da destinarsi.

**Direttiva Servizi:** Dopo l’entrata in vigore dei D.M. 26/10/2011, che hanno sancito l’abrogazione dei cd. “albi e ruoli minori”, l’ufficio Registro Imprese, coinvolgendo i colleghi dell’ufficio Albi e Ruoli, ha effettuato una verifica puntuale delle posizioni iscritte nei citati ruoli/elenchi oggetto di abrogazione, accertando, conseguentemente, la permanenza del requisito professionale per l’esercizio dell’attività di settore.

**Mediazione:** a partire dal 20 settembre 2013 è entrata in vigore la L. n. 98 del 9/8/2013, di conversione del D.L. n. 69 del 21. 06. 2013, che ha reintrodotto l’obbligatorietà della mediazione finalizzata alla conciliazione quale condizione di procedibilità in materia di condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante da responsabilità medica e sanitaria, diffamazione a mezzo stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari.

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

**Ciclo di gestione della performance:** Implementazione a regime, livello di performance complessivo di Ente 95%, responsabilizzazione intera struttura, livello di check-up (compliance ciclo della performance) 2,7 su un punteggio massimo di 3

Invio di circa 3000 comunicazioni alle imprese inadempienti rispetto al versamento del diritto annuale 2013 per dare loro possibilità di pagare con l’istituto del ravvedimento operoso e pertanto una sanzione del 6% anziché del 30%

**Spending review:** l’Ente Camerale ha comunque realizzato gli interventi previsti dagli atti di pianificazione nonostante i tagli imposti dalla normativa Amministrazione Trasparente: sono stati pubblicati sul sito Internet tutti gli affidamenti e i pagamenti effettuati nel corso dell’anno

## 1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

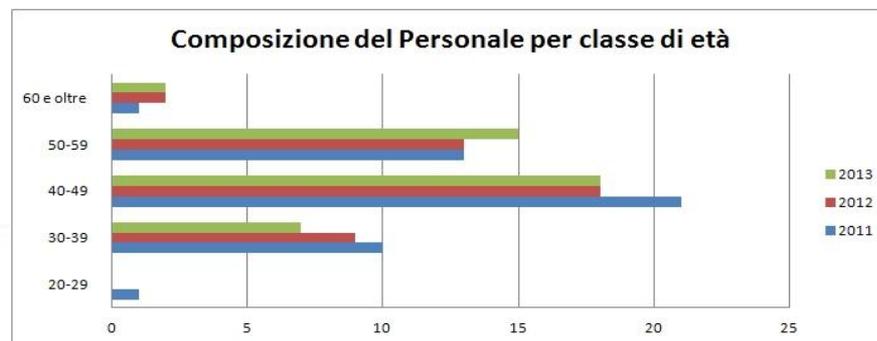
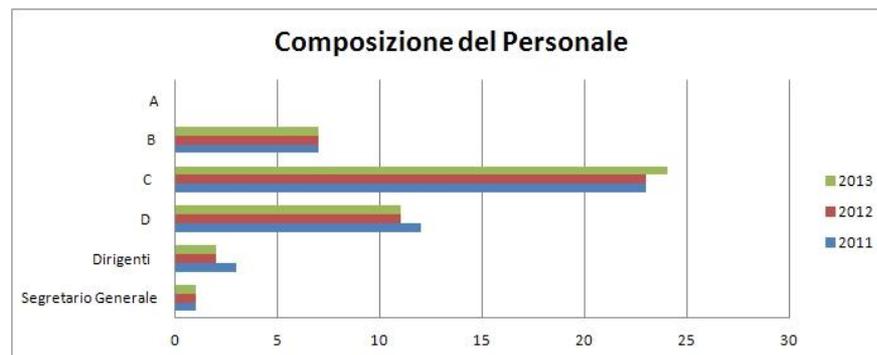
Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2012, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Massa Carrara. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate,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

### LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale (31.12)			
Per Categoria	2011	2012	2013
Segretario Generale	1 (*)	1 (*)	1 (*)
Dirigenti	3(*)	2(*)	2(*)
D	12	11	11
C	23	23	24
B	7	7	7
A	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>45</b>

(\*) tempo determinato

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2011	2012	2013
20-29	1	0	0
30-39	10	9	7
40-49	21	18	18
50-59	13	13	15
60 e oltre	1	2	2
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>42</b>





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

Nel corso del 2013 sono proseguite le iniziative dell'Ente Camerale mirate a favorire il benessere organizzativo e a potenziare la motivazione delle risorse umane impiegate.

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

Il Presidente del CUG, nella persona del Dottor Beverini, nel corso dell'ultima riunione del 2013 del Comitato, ha rinviato al 2014 le azioni relative al benessere organizzativo che non ha realizzato entro l'anno, anche alla luce delle novità intercorse sul tema proprio alla fine dell'anno 2013.

Infatti, un'addetta dell'ufficio Controllo di Gestione ha seguito, nel mese di novembre, un percorso formativo relativo al benessere organizzativo tenutosi a Roma e organizzato da Unioncamere Nazionale.

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

## L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTTO	Importo_Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Rettificato	Somma di Importo Disponibile
A1 - Valorizzazione del territorio	4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	Accordo di programma con il Comune di Carrara	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 20.000,00
		Acquisto pubblicazioni: volumi sull'economia locale	€ 10.000,00	€ 1.300,00	€ 11.300,00	€ 7.464,35	€ 7.464,35	€ 0,00	€ 3.835,65
		Attività di controllo vini DOC Candia Colli Apuani	€ 6.000,00	€ 0,00	€ 6.000,00	€ 1.360,95	€ 1.360,95	€ 0,00	€ 4.639,05
		Attività di controllo vini DOC Colli di Luni	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 300,18	€ 300,18	€ 0,00	€ 4.699,82
		Bandi per iniziative volte alla promozione del turismo	€ 50.000,00	€ 45.000,00	€ 95.000,00	€ 69.128,41	€ 69.128,41	€ 0,00	€ 25.871,59
		Centri commerciali naturali	€ 50.000,00	€ 0,00	€ 50.000,00	€ 48.555,65	€ 48.555,65	€ 0,00	€ 1.444,35
		Centro Comune Fosdinovo	€ 0,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 40.000,00
		Compartecipazione ad iniziative proposte da Assonautica	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Il patto per l'economia locale	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi	€ 35.000,00	€ 65.000,00	€ 100.000,00	€ 74.502,83	€ 74.502,83	€ 0,00	€ 25.497,17
		Istruttoria delle domande presentate sui vari bandi per la partecipazione a fiere estero	€ 30.000,00	€ 35.000,00	€ 65.000,00	€ 43.393,31	€ 43.393,31	€ 0,00	€ 21.606,69
		Realizzazione di iniziative per la Promozione dell'Imprenditoria femminile	€ 20.000,00	€ 3.505,00	€ 23.505,00	€ 12.705,00	€ 12.705,00	€ 0,00	€ 10.800,00
		Protocollo IAT	€ 15.000,00	€ 25.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Azioni per la valorizzazione settore agricolo	€ 20.000,00	€ 0,00	€ 20.000,00	€ 3.733,20	€ 3.733,20	€ 0,00	€ 16.266,80
		Azioni per la valorizzazione del settore marmo	€ 0,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 120.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Attività di controllo "Farina di castagne della Lunigiana"	€ 4.000,00	€ 0,00	€ 4.000,00	€ 260,00	€ 260,00	€ 0,00	€ 3.740,00
		Protocolli d'intesa costa toscana	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 10.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 10.000,00
		IGT Val di Magra	€ 0,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 392,33	€ 392,33	€ 0,00	€ 1.607,67
	<b>4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>		<b>€ 275.000,00</b>	<b>€ 346.805,00</b>	<b>€ 621.805,00</b>	<b>€ 431.796,21</b>	<b>€ 431.796,21</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 190.008,79</b>
<b>A1 - Valorizzazione del territorio</b>			<b>€ 275.000,00</b>	<b>€ 346.805,00</b>	<b>€ 621.805,00</b>	<b>€ 431.796,21</b>	<b>€ 431.796,21</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 190.008,79</b>

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

## L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

LINEA	OBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTTO	Importo_Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Rettificato	Somma di Importo Disponibile
	8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	Studi ISR (Rapporto economia, osservatorio bilanci, ecc)	€ 60.000,00	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 59.500,00	€ 500,00
A2 - Produzione di conoscenza	8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa		€ 60.000,00	€ 0,00	€ 60.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 59.500,00	€ 500,00
<b>A2 - Produzione di conoscenza</b>			<b>€ 60.000,00</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 60.000,00</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 59.500,00</b>	<b>€ 500,00</b>
A3 - Azioni di Sistema	5. Consolidamento delle azioni di Sistema	Progetti Fondo perequazione	€ 340.000,00	-€ 113.000,00	€ 227.000,00	€ 178.452,56	€ 165.567,27	€ 0,00	€ 48.547,44
		Sede operativa Università Mercatorum	€ 24.000,00	€ 0,00	€ 24.000,00	€ 24.000,00	€ 24.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Partecipazioni Camera: ISR, strada del vino, ecc.	€ 186.000,00	€ 0,00	€ 186.000,00	€ 186.000,00	€ 186.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Biblioteca camerale	€ 40.000,00	€ 0,00	€ 40.000,00	€ 40.000,00	€ 73.000,00	-€ 33.000,00	€ 0,00
		Istruttoria delle domande per il credito	€ 0,00	€ 105.000,00	€ 105.000,00	€ 92.520,00	€ 92.520,00	€ 0,00	€ 12.480,00
		Interventi a sostegno dell'occupazione	€ 0,00	€ 570.069,87	€ 570.069,87	€ 470.476,50	€ 453.376,50	€ 0,00	€ 99.593,37
	<b>5. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>		<b>€ 590.000,00</b>	<b>€ 562.069,87</b>	<b>€ 1.152.069,87</b>	<b>€ 991.449,06</b>	<b>€ 994.463,77</b>	<b>-€ 33.000,00</b>	<b>€ 160.620,81</b>
	13. Governance integrata e networking	Coivolgimento effettivo: iniziative per rafforzare la CCIAA	€ 55.000,00	-€ 15.000,00	€ 40.000,00	€ 33.000,00	€ 0,00	€ 33.000,00	€ 7.000,00
		Controllo di gestione: benchmarking	€ 10.000,00	-€ 1.046,00	€ 8.954,00	€ 8.954,00	€ 6.614,00	€ 0,00	€ 0,00
	<b>13. Governance integrata e networking</b>		<b>€ 65.000,00</b>	<b>-€ 16.046,00</b>	<b>€ 48.954,00</b>	<b>€ 41.954,00</b>	<b>€ 6.614,00</b>	<b>€ 33.000,00</b>	<b>€ 7.000,00</b>
<b>A3 - Azioni di Sistema</b>			<b>€ 655.000,00</b>	<b>€ 546.023,87</b>	<b>€ 1.201.023,87</b>	<b>€ 1.033.403,06</b>	<b>€ 1.001.077,77</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 167.620,81</b>
A4 - Internazionalizzazione	7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa	Attività dello sportello Sprint/CINEMA	€ 5.000,00	-€ 5.000,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
		Missioni, incoming, eventi	€ 85.000,00	€ 90.000,00	€ 175.000,00	€ 122.015,75	€ 122.015,75	€ 0,00	€ 52.984,25
	<b>7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>		<b>€ 90.000,00</b>	<b>€ 85.000,00</b>	<b>€ 175.000,00</b>	<b>€ 122.015,75</b>	<b>€ 122.015,75</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 52.984,25</b>
<b>A4 - Internazionalizzazione</b>			<b>€ 90.000,00</b>	<b>€ 85.000,00</b>	<b>€ 175.000,00</b>	<b>€ 122.015,75</b>	<b>€ 122.015,75</b>	<b>€ 0,00</b>	<b>€ 52.984,25</b>

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

## L'utilizzo del Budget per Obiettivi strategici

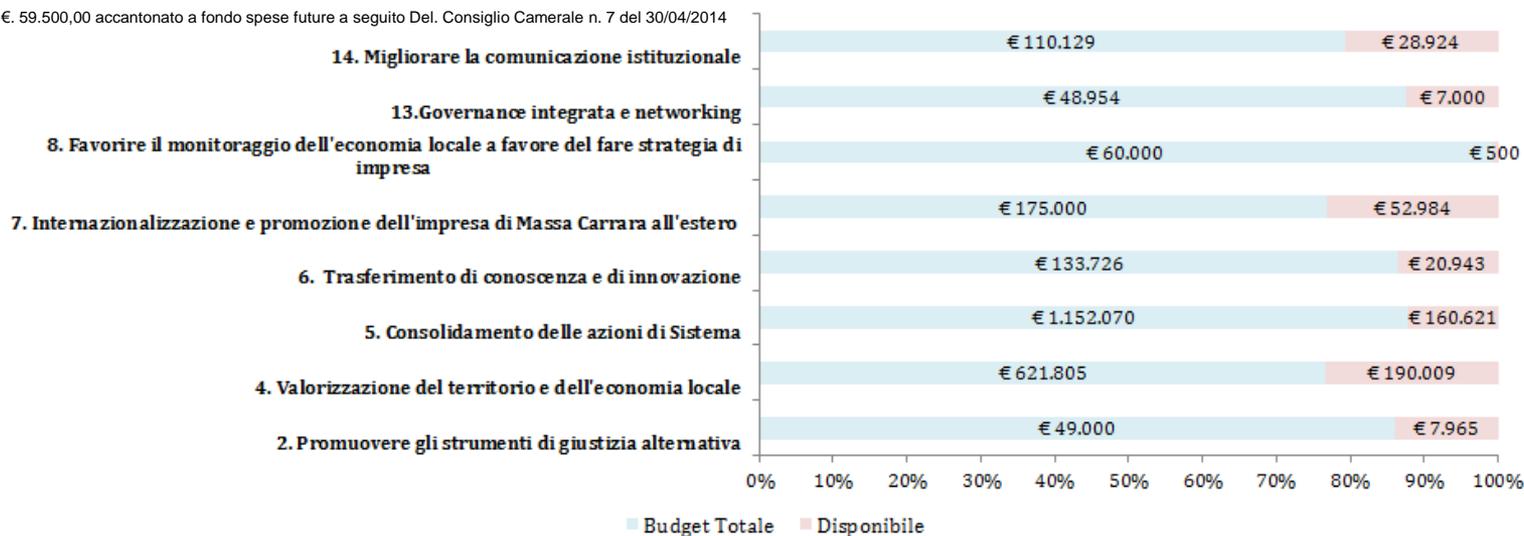
LINEA	OBBIETTIVO STRATEGICO	INIZIATIVA_PRODOTTO	Importo_Budget	Somma di Importo Variazioni	Somma di Importo Totale	Somma di Importo Prenotato	Somma di Importo Approvato	Somma di Importo Rettificato	Somma di Importo Disponibile
A5- Regolazione del mercato	2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	Attività di conciliazione ed arbitrato	€ 20.000,00	-€ 7.000,00	€ 13.000,00	€ 8.974,88	€ 8.124,75	€ 0,00	€ 1.778,10
		Corsi formativi	€ 5.000,00	€ 0,00	€ 5.000,00	€ 2.000,80	€ 2.000,80	€ 0,00	€ 2.999,20
		Settimana nazionale Servizi di conciliazione	€ 10.000,00	€ 7.000,00	€ 17.000,00	€ 17.000,00	€ 6.823,60	€ 0,00	€ 0,00
		Sportello itinerante	€ 10.000,00	-€ 1.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 0,00	€ 0,00
		Revisione usi	€ 10.000,00	-€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 1.812,16	€ 1.812,16	€ 0,00	€ 3.187,84
		2. Promuovere gli strumenti di giustizia		€ 55.000,00	-€ 6.000,00	€ 49.000,00	€ 38.787,84	€ 27.761,31	€ 0,00
A5- Regolazione del mercato			€ 55.000,00	-€ 6.000,00	€ 49.000,00	€ 38.787,84	€ 27.761,31	€ 0,00	€ 7.965,14
A6 - Lavoro, Formazione, Università	6. Trasferimento di conoscenza e di	Alternanza scuola lavoro	€ 70.000,00	-€ 36.023,87	€ 33.976,13	€ 33.967,13	€ 33.967,13	€ 0,00	€ 9,00
		Erogazione Alta Formazione	€ 30.000,00	€ 0,00	€ 30.000,00	€ 15.581,05	€ 15.581,05	€ 0,00	€ 14.418,95
		Istruttoria domande: formazione specialistica settoriale	€ 60.000,00	-€ 10.250,00	€ 49.750,00	€ 49.750,00	€ 49.750,00	€ 0,00	€ 0,00
		2- Pro 07-03 "Erogazione" e Pro 07-04 "Monitoraggio e valuta	€ 35.000,00	-€ 15.000,00	€ 20.000,00	€ 13.485,03	€ 13.485,03	€ 0,00	€ 6.514,97
		6. Trasferimento di conoscenza e di		€ 195.000,00	-€ 61.273,87	€ 133.726,13	€ 112.783,21	€ 112.783,21	€ 0,00
A6 - Lavoro, Formazione, Università			€ 195.000,00	-€ 61.273,87	€ 133.726,13	€ 112.783,21	€ 112.783,21	€ 0,00	€ 20.942,92
A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione	14. Migliorare la comunicazione istituzionale	150 Anni Camera di Commercio - Fedeltà al lavoro	€ 0,00						
		Azioni di comunicazione	€ 40.000,00	€ 10.129,00	€ 50.129,00	€ 46.935,25	€ 46.935,25	€ 0,00	€ 3.193,75
		Rivisitazione del Sito e newsletter	€ 10.000,00	€ 15.000,00	€ 25.000,00	€ 7.045,50	€ 7.045,50	€ 0,00	€ 17.954,50
		Azioni di comunicazione per rinnovo organi camerali	€ 10.000,00	-€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 3.050,00	€ 3.050,00	€ 0,00	€ 1.950,00
		Progetto Fondo Librario Repetti	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 30.000,00	€ 24.174,40	€ 24.174,40	€ 0,00	€ 5.825,60
		14. Migliorare la comunicazione istituzionale		€ 75.000,00	€ 35.129,00	€ 110.129,00	€ 81.205,15	€ 81.205,15	€ 0,00
A7 - Valorizzazione del capitale umano, comunicazione			€ 75.000,00	€ 35.129,00	€ 110.129,00	€ 81.205,15	€ 81.205,15	€ 0,00	€ 28.923,85
<b>Totale Budget Linee Strategiche</b>			<b>€ 1.405.000,00</b>	<b>€ 945.684,00</b>	<b>€ 2.350.684,00</b>	<b>€ 1.819.991,22</b>	<b>€ 1.776.639,40</b>	<b>€ 59.500,00</b>	<b>€ 468.945,76</b>

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

### L'utilizzo del Budget per Obiettivo Strategico

L'utilizzo del Budget per Obiettivo Strategico	Budget Totale	Prenotato	Disponibile	Disponibile/ Budget
2. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa	€ 49.000	€ 38.788	€ 7.965	16%
4. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale	€ 621.805	€ 431.796	€ 190.009	31%
5. Consolidamento delle azioni di Sistema	€ 1.152.070	€ 991.449	€ 160.621	14%
6. Trasferimento di conoscenza e di innovazione	€ 133.726	€ 112.783	€ 20.943	16%
7. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero	€ 175.000	€ 122.016	€ 52.984	30%
8. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa	€ 60.000	€ 0 *	€ 500	1%
13. Governance integrata e networking	€ 48.954	€ 41.954	€ 7.000	14%
14. Migliorare la comunicazione istituzionale	€ 110.129	€ 81.205	€ 28.924	26%
<b>TOTALE</b>	<b>€ 2.350.684</b>	<b>€ 1.819.991</b>	<b>€ 468.946</b>	<b>20%</b>

\* Importo di €. 59.500,00 accantonato a fondo spese future a seguito Del. Consiglio Camerale n. 7 del 30/04/2014





## 1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

Per svolgere al meglio i propri molteplici compiti, la Camera di Massa Carrara ha operato come parte di un sistema di rete inter-istituzionale ed ha mirato a mantenere, consolidare e sviluppare collaborazioni con le altre istituzioni pubbliche, con le associazioni di categoria, con il sistema territoriale e delle imprese e per costruire nel tempo rapporti che si fondano sulla trasparenza. A tal fine si è impegnata per garantire una presenza nelle sedi dove si discutono le politiche economiche territoriali e dove si progettano le azioni per accrescere la competitività del sistema locale, mettendo a disposizione dei progetti di sviluppo del territorio risorse finanziarie. Le linee di azione locale non possono essere disgiunte da un'opera di intervento largamente condivisa a livello nazionale; l'agire della camera di commercio, anche se indirizzato sulla base delle proprie peculiarità locali, deve infatti essere caratterizzato da un'ampia condivisione, in modo da perseguire quegli interessi di carattere generale che costituiscono l'obiettivo primario del sistema camerale. La scelta di svolgere un ruolo attivo nell'ambito di uno scenario di rete inter-istituzionale è funzionale a potenziarne l'azione, grazie ad un dialogo privilegiato evitando la dispersione delle risorse. Secondo tale filosofia di intervento, la CCIAA di Massa Carrara, attiva rapporti e relazioni una pluralità di soggetti come di seguito rappresentato e si articola fisicamente su territorio per fornire al meglio i propri servizi all'utenza. Anche nel 2013 è proseguita l'azione sinergica con le autonomie locali e le Associazioni di categoria, coinvolte nelle iniziative camerali, e non sono mancate le occasioni per discutere temi di interesse comune che riguardano il mondo delle imprese.

La Camera, considerate le dimensioni territoriali che le sono proprie, opera prevalentemente attraverso la propria sede in Carrara (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. Nell'autunno 2013 ha assunto dimensione di Sportello Polifunzionale.





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

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

L'AZIENDA SPECIALE	Attività realizzate nel 2013
ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE ISR	<ul style="list-style-type: none"><li>•Rapporto Economia della Provincia di Massa-Carrara anno 2013;</li><li>•Monitoraggio periodico della congiuntura economica;</li><li>•Osservatorio sui bilanci delle società di capitale;</li><li>•Stima delle nuove povertà Il annualità;</li><li>•Indicatori statistici;</li><li>•Rapporto Economia Intermedio;</li><li>•L'escavazione a Massa-Carrara: l'opinione dei principali operatori del settore;</li><li>•Stima dell'impatto economico delle manifestazione estive Marble Weeks e Convivere;</li><li>•La Lunigiana tra tradizione e modernità;</li><li>•Imprenditoria femminile a Massa-Carrara;</li><li>•Arte e cultura come volano di sviluppo.</li></ul>



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

### LE STRUTTURE TERRITORIALI

L'AZIENDA SPECIALE	Attività realizzate nel 2013
ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE ISR	<p>Inoltre, tramite il servizio CATI, sono state effettuate le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Congiuntura I e II e III trimestre 2013;</li><li>➤ Indagine sull'artigianato e micro imprese;</li><li>➤ Indagine edilizia;</li><li>➤ Indagine artigianato - I semestre 2012;</li><li>➤ Indagine High Tech Toscana;</li><li>➤ Indagine multiscopo PMI;</li><li>➤ Indagine customer satisfaction;</li><li>➤ Indagine sui servizi;</li><li>➤ Indagine marketing;</li><li>➤ Indagine lapideo – polo pietre Toscane;</li><li>➤ Indagine credito;</li><li>➤ Indagine costruire il futuro sulle trame del passato provinciale;</li><li>➤ Indagine “Le nuove povertà a Massa-Carrara”.</li></ul>



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

### I PARTNER TERRITORIALI

Iniziativa	Periodo	Partner
<b>Partecipazione Tirreno CT 2013</b>	Marzo 2013	Consorzi ed associazioni di settore
<b>Incoming operatori europei – Turismo Rurale Enogastronomico</b>	Maggio 2013	Provincia Massa – Carrara, Toscana Promozione, Consorzi ed associazioni di settore
<b>«Guesting Architecture2013» Incoming architetti settore lapideo, nell'ambito di Carrara Marble Weeks 2013</b>	Luglio 2013	Toscana Promozione, Camera di Commercio di Lucca, Carrara Fiere Srl Consorzi ed associazioni di settore
<b>Turismo Rurale Enogastronomico- Educational riservato ad operatori internazionali</b>	Ottobre 2013	Consorzi ed associazioni di settore
<b>Incoming Settore Macchinari e Tecnologie Applicate al Lapideo</b>	Novembre 2013	Toscana Promozione, Camera di Commercio di Lucca, Carrara Fiere Srl Consorzi ed associazioni di settore
<b>Accordo di Programma per il Museo del marmo</b>	2013	Comune di Carrara
<b>Progetto Credito</b>	2013	Camera di Commercio di Massa Carrara ed Istituti Bancari
<b>Progetto “sostegno all'occupazione nella Provincia di Massa Carrara”</b>	2013	Camera di Commercio di Massa Carrara
<b>Progetto Vetrina Toscana</b>	2013	Regione Toscana, Unioncamere Toscana



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

### Attività svolte dei Progetti annessi al fondo Perequativo annualità con Unioncamere Toscana anno 2009/2010

PROGETTI _ CAMERA 2009-2010	COSTI RICONOSCIUTI	COSTI RENDICONTATI	FINANZIAMENTO ACCORDATO
<b>INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: ATTRAZIONE DI TALENTI E INVESTIMENTI DIRETTI ALL'ESTERO</b>	€ 49.600,00	€ 51.686,27	€ 19.840,00
<b>GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE</b>	€ 49.618,47	€ 32.319,90	€ 12.927,96
<b>TOTALE</b>	<b>€ 98.618,47</b>	<b>€ 84.006,17</b>	<b>€ 32.767,96</b>

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

<b>INIZIATIVE DI SISTEMA 2009-2010</b>	<b>COSTI RICONOSCIUTI</b>	<b>COSTI RENDICONTATI</b>	<b>FINANZIAMENTO ACCORDATO</b>
PROMOZIONE DELLA COOPERAZIONE CON LE ISTITUZIONI SCOLASTICHE E UNIVERSITARIE POTENZIAMENTO DELL'ORIENTAMENTO NEI SETTORI TECNICO SCIENTIFICI	€46.472,48	€46.472,48	€23.400,00

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

<b>PROGETTI CCIAA MASSA CARRARA 2011-2012</b>	<b>COSTI RICONOSCIUTI</b>	<b>COSTI RENDICONTATI</b>	<b>FINANZIAMENTO ACCORDATO</b>
PROMOZIONE DELLE ECCELLENZE PRODUTTIVE DEI TERRITORI E DELLA DIETA MEDITERRANEA	€ 90.000,00	–	€ 63.000,00
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 63.000,00	–	€ 44.100,00
NUOVE IMPRESE ESPORTATRICI	€102.000,00	–	€ 71.400,00
<b>PROGETTI UNIONCAMERE TOSCANA 2011-2012</b>	<b>COSTI RICONOSCIUTI</b>	<b>COSTI RENDICONTATI</b>	<b>FINANZIAMENTO ACCORDATO</b>
SERVIZI INTEGRATI IN FAVORE DELLE IMPRESE DELLA FILIERA DEL TURISMO	€ 60.231,80	–	€ 24.092,72
GREEN ECONOMY, BLUE ECONOMY E SVILUPPO SOSTENIBILE	€ 47.083,47	–	€18.833,39
NUOVE IMPRESE ESPORTATRICI	€68.600,00	–	€ 27.440,00

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

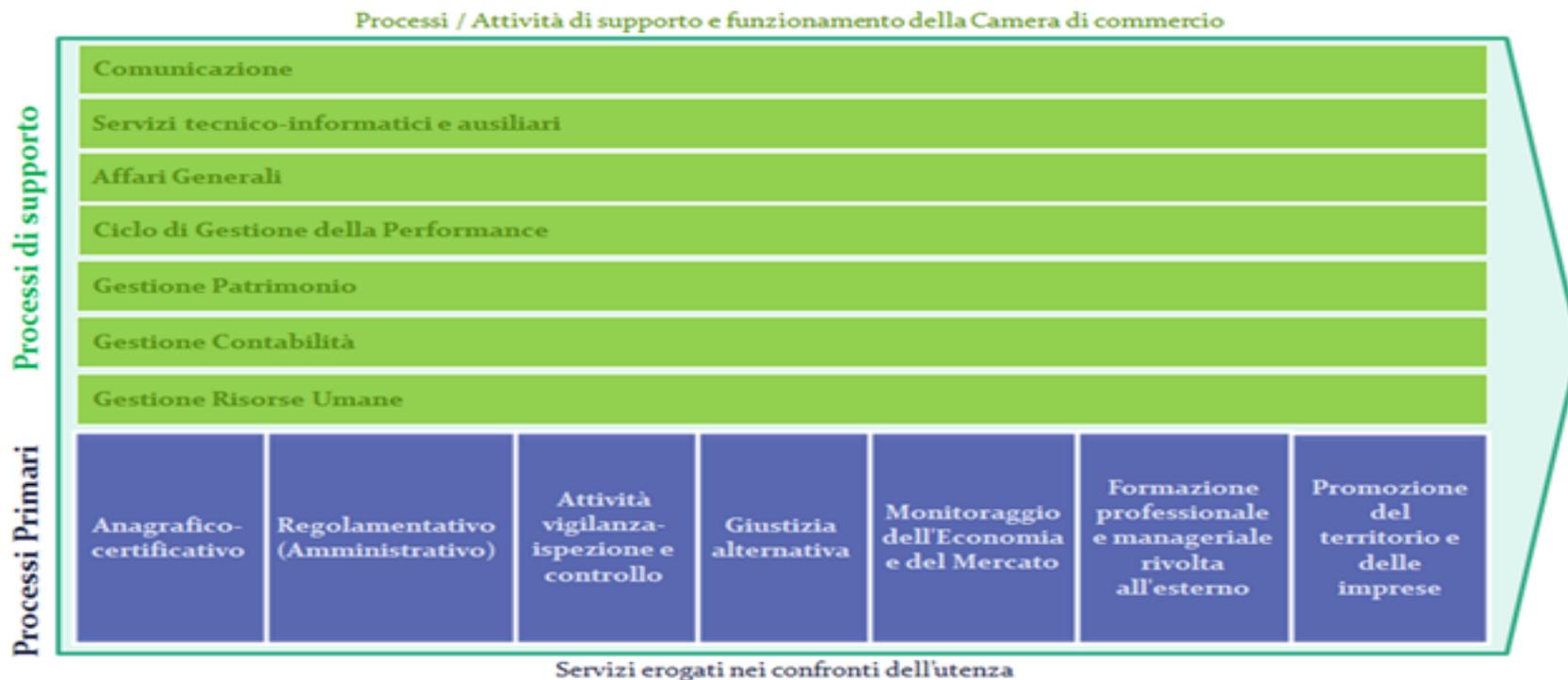
<b>PROGETTI UNIONCAMERE –MISE , CON IL COORDINAMENTO DI UNIONCAMERE TOSCANA</b>	<b>COSTI RICONOSCIUTI</b>	<b>COSTI RENDICONTATI</b>	<b>FINANZIAMENTO ACCORDATO</b>
SERVIZI AVANZATI IT BANDA LARGA RISPARMIO ENERGETICO E TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	€ 79.821,25	-	€ 48.565,62
SERVIZI INTEGRATI PER LA NUOVA IMPRENDITORIALITA' E IL SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE	€ 126.721,72	-	€ 65.258,56
<b>INIZIATIVE DI SISTEMA 2011/2012</b>	<b>COSTI RICONOSCIUTI</b>	<b>COSTI RENDICONTATI</b>	<b>FINANZIAMENTO ACCORDATO</b>
MEDIAZIONE E REGOLAZIONE DEL MERCATO	-	-	€ 7.176,00
SPORTELLI INTERNAZIONALIZZAZIONE	-	-	
SVILUPPO FUNZIONI ED ATTUAZIONE ACCORDI DI COOPERAZIONE IN MATERIA DI ALTERNANZA, FORMAZIONE – LAVORO, CERTIFICAZIONE DELLE COMPETENZE, ORIENTAMENTO, DIFFUSIONE DELLA CULTURA TECNICA E IMPRENDITORIALE	-	-	€ 10.800,00

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

### IL PORTAFOGLIO DEI SERVIZI RESI

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

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





Macro Processo	Output	CCIAA MS			
		Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
<b>P_1 Anagrafico-Certificativo</b>	N° pratiche evase (REA + Atti (=pratiche RI))	19.416	12.639	12.754	16.058
	N°ro visure + certificati + vidimazioni + elenchi merceologici.	6.452	10.313	10.051	12.523
	N° smart card + n° cns + n° business key rilasciate nell'anno	1.022	1.277	2.042	1.921
	N°carte tachigrafiche rilasciate nell'anno	474	616	472	267
	Numero di richieste di rilascio documenti a valere per l'estero evase/rilasciate nell'anno "n"	13.840	10.838	14.154	

Macro Processo	Output	CCIAA MS			
		Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
<b>P_2 Regolamentativo (Amministrativo)</b>	N.ro di domande depositate Brevetti e Marchi nell'anno	116	129	132	74

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

Macro Processo	Output	CCIAA MS			
		Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_3 Attività vigilanza - ispezione e controllo	N.ro di ispezioni effettuate nell'anno (metrico e settore dei metalli preziosi)	744	958	828	717
	N.ro strumenti verificati dal personale interno al sistema camerale nel corso dell'anno	1265	1545	1800	1378

Macro Processo	Output	CCIAA MS			
		Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
P_4 Giustizia alternativa	N. conciliazioni avviate (dato stock) dal 1/1/1998)	633	560	485	435
	N. arbitrati amministrati (dato stock) dal 1/1/1998)	19	16	14	8

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

Macro Processo	Output	CCIAA MS		
		Anno 2013	Anno 2012	Anno 2011
P_6 Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	N° di attività formative (corsi di formazione, seminari, workshop,...) rivolte all'esterno organizzate dal sistema camerale (Ente + aziende speciali) nell'anno	11	24	19
P_7 Promozione del territorio e delle imprese	N.ro di imprese beneficiarie dei contributi per il sostegno del credito anno 2012	79	110	9
	N° di imprese beneficiarie dei contributi per progetti di internazionalizzazione.	25	11	0
	N.ro iniziative all'estero promosse dalla Camera di commercio	0	0	1
	Interventi a sostegno dell'occupazione nella provincia di Massa Carrara- n° imprese beneficiarie	89	-	-
	Costo per gli interventi nell'anno	€ 1.836.140	€ 1.832.062	€ 1.439.961
S_1 Comunicazione	N° Newsletter	12	11	10
S_4 Ciclo Gestione della Performance	N° documenti inerenti il Ciclo di gestione della approvati nell'anno "n"	7	7	7
S_7 Gestione Risorse Umane	Ore di formazione e/o aggiornamento sia interne che esterne e sia gratuite che a pagamento alle quali i dipendenti assunti a tempo indeterminato hanno partecipato	481	496	1877

## 1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

### GLI UTENTI

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

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

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

## 1.3 Il Piano della Performance in sintesi



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

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

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

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

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

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

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

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

= non raggiungimento dell'obiettivo;

= parziale raggiungimento dell'obiettivo;

= raggiungimento dell'obiettivo.

0- 79%

80- 89%

90- 100%

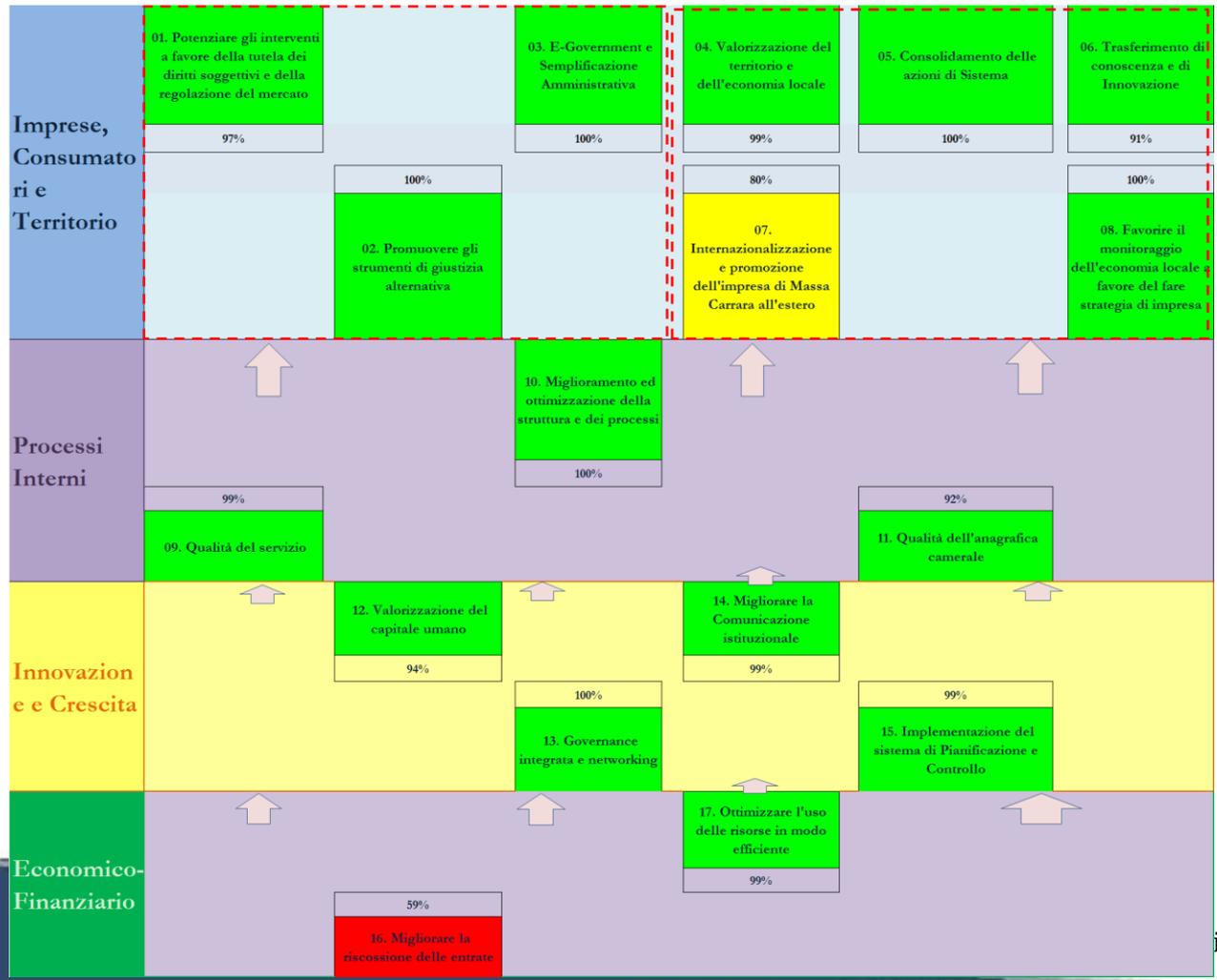


# 1. 3 Il Piano della Performance in sintesi - i risultati raggiunti

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

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

A. L'Amministrazione dell'Impresa a Servizio dell'Impresa ed a tutela del mercato  
B. La Camera come volano per il rilancio dell'economia territoriale



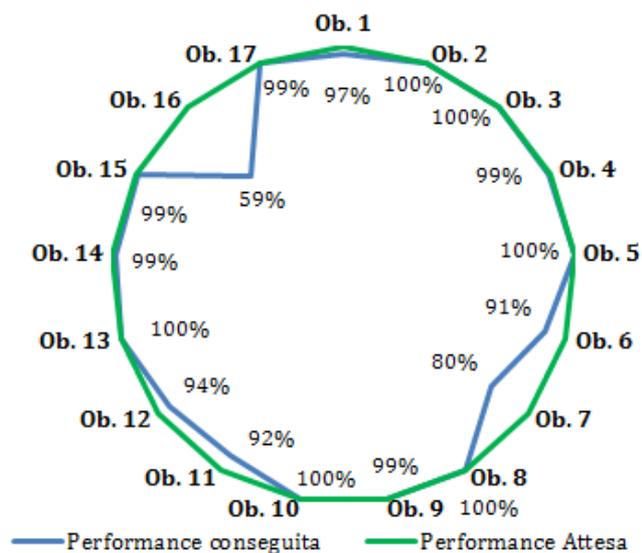
Livello sintetico di realizzazione della strategia complessiva di ente



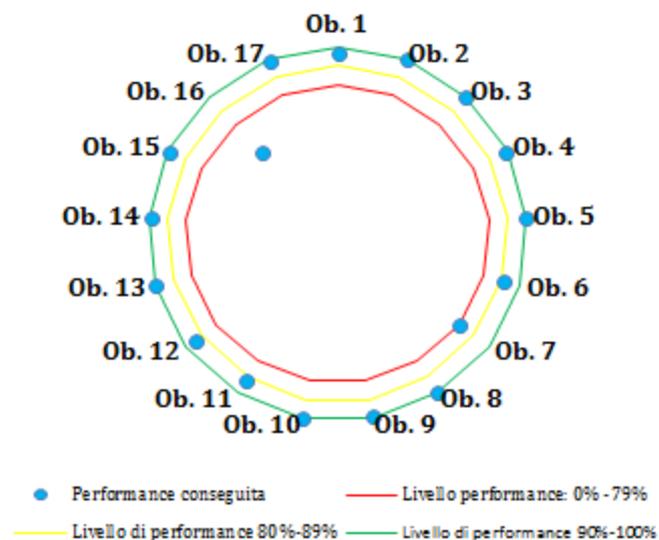
### 1.3 Il Piano della Performance in sintesi – i risultati raggiunti

Obiettivi Strategici (CCIAA)	N°	%
Con target raggiunto (90%-100%)	15	88%
Con target parzialmente raggiunto (80%-89%)	1	6%
Con target non raggiunto (0 – 79%)	1	6%
Totale	17	100%

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



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



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



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

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

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

## 2. L' Albero della Performance

La Camera di Commercio di Massa Carrara ha delineato il proprio albero della performance secondo uno 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

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato</b>	100%			97%
n. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno x/n. di imprese iscritte al marchio di garanzia "A TUTELA DELLE IMPRESE DI AUTO-MOTO RIPARAZIONE" anno x-1	33%	1,10	1,00	100%
n. tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno x/n. tintolavanderie iscritte al registro dei concessionari del marchio di garanzia anno x-1	33%	0,90	1,00	90%
n. di irregolarità riscontrate/n. verifiche metriche (metrico e metalli preziosi)	33%	2%	5%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
<b>01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato</b>	-	<p>Con riferimento agli interventi a tutela della regolazione del mercato è possibile riscontrare il conseguimento degli obiettivi, sebbene sia rilevabile una leggera flessione del numero di imprese iscritte al marchio di garanzia delle tintolavanderie.</p> <p>Gli investimenti dell'ente a favore della diffusione della cultura della regolarità e della legalità hanno determinato che solo nel 2% dei casi si sono rilevate irregolarità rispetto alle verifiche fatte. Si sono svolte operazioni congiunte di sorveglianza con gli ispettori della Questura di Massa sulle attività dei compro-oro, fenomeno sempre più massicciamente diffuso.</p>	<p>2010 2011 2012 2013</p> <p>▲ Tutela Imprese Auto_Moto riparazione ◆ Tintolavanderie</p> <p>2% 98%</p> <p>■ Tasso di irregolarità ■ Tasso di regolarità</p>	Servizio regolazione del mercato

Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>	100%			100%
n. conciliazioni avviate * 1000 (dato stock)/n. imprese attive	50%	31,81	30,00	100%
n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	50%	100%	80%	100%
<b>03. E-Government e Semplificazione Amministrativa</b>	100%			100%
n. pratiche sospese RI/n. pratiche totali RI	25%	37%	50%	100%
n. pratiche evase entro 2 gg/n. totale pratiche	25%	93%	80%	100%
n. pratiche evase entro 5 gg/n. totale pratiche	25%	100%	98%	100%
n. partecipanti medio agli incontri formativi ed informativi sui servizi anagrafici	25%	60,00	50,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>	€38.788	Le azioni volte alla promozione degli strumenti di giustizia alternativa consentono di registrare un pieno livello di realizzazione. E' proseguita l'azione di consolidamento e promozione dei servizi di conciliazione ed arbitrato tramite attività di formazione ed informazione anche mediante l'organizzazione di una giornata formativa sul tema "La mediazione civile. Aspetti generali della riforma: quadro generale e profili applicativi" che ha visto la partecipazione di numerosi professionisti. Le pratiche di conciliazione avviate hanno registrato un leggero calo in termini numerici ma un miglioramento in termini qualitativi per la maggiore complessità delle problematiche affrontate e il maggior valore delle controversie. Molto positivo è il livello di soddisfazione da parte dell'utenza in termini di qualità percepita del servizio (100% buono-ottimo), nonché l'impatto di diffusione della pratica conciliativa pari a circa 32 per mille imprese attive .	Servizio regolazione del mercato
<b>03. E-Government e Semplificazione Amministrativa</b>	-	E' proseguita nell'2013 l'azione di incentivazione diretta a migliorare il grado di interazione dell'ufficio Registro Imprese con l'utenza (ordini professionali, associazioni di categoria ecc.) In proposito, infatti, sono stati organizzati incontri formativi finalizzati all' apprendimento degli strumenti informatici per fruire dei servizi camerali attraverso la rete internet.	Servizio registro imprese



## 2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>			<b>99%</b>
Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno x/Risorse stanziare per la valorizzazione del territorio locale anno x-1	0,95	1,00	95%
n. imprese-azioni-enti che ottengono contributo pari a 5.000 (bandi valorizzazione del territorio)/n. imprese-azioni-enti beneficiari di contributi (bandi valorizzazione del territorio)	12%	10%	100%
Risorse stanziare per lo sviluppo ed il sostegno dell'imprenditoria femminile anno x/Risorse stanziare per lo sviluppo ed il sostegno dell'imprenditoria femminile anno x-1	1,18	1,00	100%
n. partecipanti alle iniziative volte alla promozione dell'imprenditoria femminile	60,00	10,00	100%
n. imprese che partecipano all'iniziativa della CCIAA nell'ambito del Marmotec/n. imprese marmo del territorio che partecipano a Marmotec			

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>	<b>€ 431.796,00</b>	<p>Con riferimento alle politiche attuate per garantire la valorizzazione del territorio e dell'economia locale è possibile rilevare importanti risultati. L'importo delle risorse stanziare è in linea con l'anno precedente, con un livello di contribuzione superiore ai 5.000€ per circa il 10% dei soggetti beneficiari .</p>	<p>Ufficio promozione interna, comunicazione e progetti speciali</p>
		<p>Nell'ambito della promozione dell'imprenditoria femminile è stato realizzato il percorso formativo "Laboratorio della differenza - Libertà e potere" proseguendo una collaborazione oramai consolidata tra Comitato per l'imprenditoria femminile e Labodif Srl. Il corso ha avuto una notevole partecipazione, 30 donne tra imprenditrici e potenziali imprenditrici della provincia.</p>	

**Risorse stanziare imprenditoria femminile**



## 2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>			100%
Costi per consulenze esterne (riferimento non ad affidamenti di servizi) per lo sviluppo di progetti del Fondo di Perequazione/valore progetti del Fondo di Perequazione	0%	80%	100%
n. contatti sportello efficienza energetica e ambiente	115,00	60,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>	€ 991.449,00	<p>Si evidenziano due interventi particolarmente significativi rivolti alle imprese del territorio: il primo ha favorito l'accesso al credito delle aziende per supportare i processi di innovazione ma anche il ripristino della liquidità, l'altro ha favorito il sostegno dei livelli occupazionali.</p> <p>Alcuni dati: contributi per il credito agevolato € 93.270,00 per n. 82 domande finanziate, contributi per il sostegno all'occupazione € 453.076,50 per n.89 domande finanziate</p> <p>Nel 2013 l'attività sulla linea delle azioni di sistema ha riguardato l'avvio, la realizzazione ed il monitoraggio di 8 progetti ammessi al finanziamento del Fondo Perequativo 2011-2012. Sulla base delle nuove linee prioritarie di intervento, individuate dal Consiglio di Unioncamere, si è provveduto, secondo le modalità individuate dalla stessa Unioncamere, alla presentazione dei Progetti per l'ammissione a contributo del Fondo di Perequazione 2013.</p>	Servizio AA.GG e Promozione Servizio Statistica, agricoltura e Ambiente

## 2.2 Gli Obiettivi strategici

Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione</b>			<b>91%</b>
n. studenti partecipanti alle attività di alternanza scuola-lavoro/n. totale studenti coinvolti	100%	80%	100%
n. contatti allo Sportello Nuove Imprese	123,00	60,00	100%
Numero partecipanti alla attività formativa anno x/Numero partecipanti alla attività formativa anno x-1	0,58	1,10	53%
n. argomenti mai trattati nell'attività di alta formazione	10,00	3,00	100%
n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x/n° consultazioni (prestiti) bibliotecari anno x-1	1,67	1,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
<b>06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione</b>	€ 112.783,00	<p>Il mancato aggiornamento del Regolamento Camerale per l'affidamento degli incarichi ha determinato un rallentamento delle procedure di individuazione dei relatori, pertanto non è stato più possibile individuare i soggetti con il criterio dell'intuitu personae; il numero degli eventi e quindi dei partecipanti è stato dunque inferiore. Si registra comunque un notevole livello qualitativo delle proposte seminariali effettuate, confermato dagli esiti delle customer satisfaction.</p> <p>Riguardo all'alternanza scuola-lavoro, i numeri del progetto sono di rilievo : 12 istituti scolastici coinvolti, circa 500 allievi partecipanti, circa 250 organizzazioni (aziende, soggetti privati, enti pubblici) che hanno accolto i ragazzi presso le proprie strutture.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corso REC CAA 1 SEM</li> <li>Corso REC CAA 2 SEM</li> <li>Corso Agenti Immobiliari</li> <li>Corso Agenti Commercio</li> <li>Telefisco 2013</li> <li>Redditoometro</li> <li>MUD 2013</li> <li>RETI D'IMPRESA</li> </ul>	<p>Servizio Albi Ruoli e Formazione</p> <p>Servizio A.A. G.G. ePromozione</p>

Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>			80%
n. operatori partecipanti alle attività promozione estero	107,00	60,00	100%
n. partecipanti seminari per internazionalizzazione/n° seminari organizzati	49,25	20,00	100%
n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	100%	70%	100%
n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	0%	5%	0%
Quota di partecipazione media per partecipante	150,00	200,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti										
<b>07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>	€ 122.016,00	<p>Con riferimento alle iniziative finalizzate alla internazionalizzazione delle imprese è possibile riscontrare un significativo risultato in termini di apprezzamento delle iniziative camerali come impatto della ripartecipazione alle stesse (70%).</p> <p>La partecipazione degli operatori è più che raddoppiata (da 50 a 107) rispetto al 2012, il numero medio di partecipazione per seminario è migliorato rispetto all'anno precedente, passando da 23 a 49.</p> <p>Da rilevare, quanto alla valutazione outcome, che rimane molto basso il numero dei soggetti che forniscono riscontro alla valutazione.</p>	<p>Bar chart data:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome</th> <th>n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2012</td> <td>80%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>100%</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Legend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome</li> <li>■ n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome</li> </ul>	Anno	n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	2012	80%	20%	2013	100%	0%	Servizio AA.GG e Promozione
Anno	n. soggetti che riparteciperebbero alle iniziative organizzate (internazionalizzazione) dalla CCIAA/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome	n. soggetti che hanno avviato stabili rapporti dopo i 6 mesi/n. soggetti che rispondono alla valutazione dell'Outcome											
2012	80%	20%											
2013	100%	0%											

Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa</b>			100%
Livello di soddisfazione indagini ISR	Buono	Buono	100%
n. download ricerche e statistiche ISR anno x/n. download ricerche e statistiche ISR anno x-1	2,01	1,00	100%
n° nuovi settori oggetto di CATI/n° settori oggetto di CATI	30%	20%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa</b>	-	<p>Il grado di soddisfazione dell'utenza verso il lavoro di ISR ha raggiunto un buon livello nel 2013, superando in alcuni casi anche le attese. Oltre le attese anche l'utilizzo del servizio CATI per la rilevazione di nuovi settori, a dimostrazione del fatto che cresce la percezione da parte dei nostri committenti verso un servizio molto professionalizzato capace anche di svolgere approfondimenti adeguati su nuovi filoni economici.</p> <p><b>Download ricerche e statistiche ISR</b></p> <p>1156 (2012) → 2329 (2013)</p> <p>30% n° nuovi settori oggetto di CATI / settori oggetto di CATI</p>	Azienda Speciale ISR

## 2.2 Gli Obiettivi strategici

Processi Interni	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>09. Qualità del servizio</b>			<b>99%</b>
n. requisiti di non conformità (alta formazione)	0,00	0,00	100%
n. di utenti che ritengono che quanto appreso a seguito dell'evento formativo abbia avuto "abbastanza" riflesso in termini di soddisfazione della clientela/n. di utenti che hanno risposto al questionario	83%	50%	100%
n. reclami rilevati	0,00	3,00	100%
n. fatture pagate entro 29 gg dalla data di protocollazione/n. fatture protocollate per debiti aferenti all'attività dell'Area (esclusi i rapporti contrattuali già in essere che prevedono eventualmente termini massimi)	81%	83%	97%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti	
<b>09. Qualità del servizio</b>	-	<p>L'impatto positivo delle azioni camerali anche nel 2013 ha trovato piena conferma: per tutti, vale il dato relativo all'assenza di reclami. Significativo anche il dato relativo alla customer satisfaction per le iniziative formative organizzato, che è stato quasi raddoppiato rispetto allo scorso anno.</p> <p>In leggera flessione, ma comunque positivo, il risultato inerente al pagamento delle fatture, anche tenendo conto della riduzione in termini di FTE di personale dedicato al processo (-0,60): nell'81% dei casi è stato possibile ridurre il termine a 29 giorni sui 30 previsti ex lege.</p>	<p>■ fatture pagate entro 29 gg ■ fatture pagate oltre 29 gg</p>	Trasversale

## 2.2 Gli Obiettivi strategici

Processi Interni	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>			<b>100%</b>
n. comunicazioni inviate tramite PEC/n. comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	97%	80%	100%
n. task force interdisciplinare per efficienza organizzativa	7,00	3,00	100%
<b>11. Qualità dell'anagrafica camerale</b>			<b>92%</b>
Importo totale riscossioni spontanee Diritto Annuale dell'anno/Dovuto per Diritto Annuale dell'anno	68%	74%	92%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>	-	<p>In un'ottica di razionalizzazione ed ottimizzazione della gestione di alcune attività camerali, anche nel 2013 è stata costituita una task force tra i responsabili dei vari uffici interessati al fine di definire in maniera congiunta le varie necessità.</p> <p>Nel corso dei numerosi incontri, sono state esaminate diverse proposte, tutte finalizzate al miglioramento della programmazione e pianificazione degli acquisti: la concretizzazione di tali proposte ha consentito di realizzare significativi risparmi .</p> <p>In dettaglio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Acquisto materiale di cancelleria: risparmio di € 1.534,00;</li> <li>2) Unico acquisto annuale di etichette per protocollo: risparmiate 12 ore lavorative;</li> <li>3) Unico acquisto annuale per taluni costi promozionali : risparmiate 12 ore lavorative;</li> <li>4) Unico acquisto annuale materiale di consumo per ufficio promozione: risparmio 12 ore lavorative</li> <li>5) Riduzione consumi intermedi: risparmiate 12 ore lavorative</li> <li>6) Spese di pulizia e manutenzione ordinaria uffici: risparmio di € 12.928,93</li> </ol>	Trasversale
<b>11. Qualità dell'anagrafica camerale</b>		<p>Dopo l'entrata in vigore dei D.M. 26/10/2011, che hanno sancito l'abrogazione dei cd. "albi e ruoli minori", l'ufficio Registro Imprese , coinvolgendo i colleghi dell'ufficio Albi e Ruoli, ha effettuato una verifica puntuale delle posizioni iscritte nei citati ruoli/elenchi oggetto di abrogazione , accertando, conseguentemente, la permanenza del requisito professionale per l'esercizio dell'attività di settore.</p>	Servizio registro Imprese

## 2.2 Gli Obiettivi strategici

Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>12. Valorizzazione del capitale umano</b>			<b>94%</b>
Livello di soddisfazione interna (benessere organizzativo) anno x/Livello di soddisfazione interna (benessere organizzativo) anno x-1	0,90	1,00	90%
n. di ore di formazione media procapite	26,72	19,00	100%
n. dipendenti dell'Area coinvolti nelle giornate lavorative in prestito (entrare ed uscita)/n. dipendenti dell'Area	56%	15%	100%
n. giorni di assenza procapite (dato bench)	63,00	51,00	76%
n. componenti CUG donne/n. componenti CUG uomini (Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni)	1,00	1,00	100%
n. dipendenti che partecipano alle iniziative realizzate dal CUG/n. dipendenti	84%	80%	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti																
<b>12. Valorizzazione del capitale umano</b>	-	<p>Nel realizzare azioni mirate alla valorizzazione delle risorse umane, l'Ente ha curato anche nel 2013 la formazione, erogando un numero di ore formative procapite superiore all'anno precedente. E' stata portata avanti con successo la scelta organizzativa delle "giornate lavorative in prestito", favorendo e stimolando la trasversalità e l'intercambiabilità del personale.</p> <p>E' stato possibile verificare l'impatto delle iniziative camerali in termini di benessere attraverso la somministrazione di un questionario-indagine sul benessere organizzativo elaborato in base alle linee guida CIVIT-ANAC. I risultati dell'indagine, posti in correlazione con la precedente indagine alla quale era stato sottoposto il personale a fine 2011, ha evidenziato un leggero calo (10%) del livello di benessere. In leggero miglioramento, ma comunque critico, il dato relativo ai giorni di assenza .</p>	<p>Trasversale</p> <table border="1"> <caption>Line Chart Data (2012 vs 2013)</caption> <thead> <tr> <th>Metric</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>% Change</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>n. di ore di formazione media procapite</td> <td>23</td> <td>27</td> <td>+15%</td> </tr> <tr> <td>giorni di assenza procapite</td> <td>67</td> <td>63</td> <td>-6%</td> </tr> <tr> <td>Livello di benessere organizzativo</td> <td>63</td> <td>56</td> <td>-10%</td> </tr> </tbody> </table>	Metric	2012	2013	% Change	n. di ore di formazione media procapite	23	27	+15%	giorni di assenza procapite	67	63	-6%	Livello di benessere organizzativo	63	56	-10%
Metric	2012	2013	% Change																
n. di ore di formazione media procapite	23	27	+15%																
giorni di assenza procapite	67	63	-6%																
Livello di benessere organizzativo	63	56	-10%																

## 2.2 Gli Obiettivi strategici

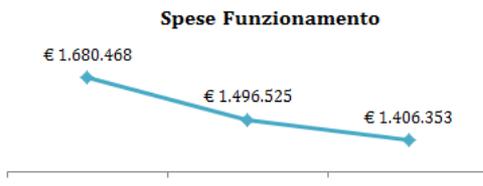
Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>13. Governance integrata e networking</b>			<b>100%</b>
N. gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'Ente partecipa/N. gruppi di lavoro UTC e UCN ai quali l'Ente è stato invitato	100%	100%	100%
<b>14. Migliorare la Comunicazione istituzionale</b>			<b>99%</b>
n. accessi al sito internet anno x/n. accessi al sito internet anno x-1	0,95	1,00	95%
n. accessi sezione trasparenza anno x/n. accessi sezione trasparenza anno x-1	1,84	1,00	100%
n. soggetti che esprimono un livello di soddisfazione sulla newsletter almeno pari a Buono/n. questionari pervenuti (newsletter)	81%	75%	100%
n. soggetti che e esprimono un livello di soddisfazione sul web almeno pari a buono/n. questionari pervenuti (web)	87%	70%	100%
n. presenze mezzi stampa anno x/n. presenze mezzi stampa anno x-1	1,50	1,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti													
<b>14. Migliorare la Comunicazione istituzionale</b>	€81.205,00	<p>Nell'anno 2013 la Camera ha perfezionato le tecniche che consentono di avere una maggiore interrelazione con l'utenza quali la newsletter, i messaggi mirati, le richieste del grado di soddisfazione. E' stato intensificato il servizio di newsletter, con particolare attenzione agli argomenti che hanno riguardato le principali attività della Camera: promozione dei bandi per la concessione dei contributi, informazioni su convegni e seminari organizzati dall'Ente, informazioni riguardanti le novità legate ai servizi camerali, informazioni ritenute d'interesse per l'utenza.</p> <p>L'impatto in termini di interesse e di rapporto risulta positivo sia nei volumi che nella soddisfazione, tanto da riscontrare, ad esempio, un notevole aumento delle richieste di contributo e un significativo livello di gradimento dei servizi offerti dal sito e dalla newsletter pari all'83,10%.</p>	<table border="1"> <caption>Dati per il grafico</caption> <thead> <tr> <th>Anno</th> <th>n° accessi sito web</th> <th>n° accessi sezione trasparenza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>17.064</td> <td>469</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>73.882</td> <td>2.175</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>70.264</td> <td>3.999</td> </tr> </tbody> </table>	Anno	n° accessi sito web	n° accessi sezione trasparenza	2011	17.064	469	2012	73.882	2.175	2013	70.264	3.999	Promozione interna comunicazione e progetti speciali
Anno	n° accessi sito web	n° accessi sezione trasparenza														
2011	17.064	469														
2012	73.882	2.175														
2013	70.264	3.999														

Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>			99%
Livello check-up anno x/Livello check-up anno x-1	1,02	1,05	97%
n. giorni intercorrenti tra la fine del quadrimestre e la rilevazione dei dati	19,33	20,00	100%
n. di variazioni agli obiettivi (esclusi fattori che dipendono dalla norma o da agenti esterni)/n. obiettivi	9%	10%	100%
Livello medio di performance dell'Ente	95%	80%	100%
Economico-Finanziario	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>			59%
Diritto annuale riscosso/Diritto annuale dovuto	68%	74%	92%
Finanziamenti da terzi (escluso Fondo Perequazione)/Totale proventi	0%	12%	2%
Sgravi concessi relativamente all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni/Totale imprese iscritte nell'ultimo ruolo emanato da oltre due anni	2%	6%	100%
Finanziamento complessivo ottenuto con riferimento all'attività del Fondo anno n	216295,41	150.000,00	100%
Rendimento CATI (servizio ISR):Margine netto/ Ricavi	0%	15%	0%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>		<p>La realizzazione di specifiche azioni finalizzate all'implementazione del ciclo di gestione della performance ha condotto alla registrazione di un buon livello di efficacia dello stesso in termini di compliance ed utilità.</p> <p>La tempestività nella raccolta dei dati garantisce la possibilità di intervenire altrettanto tempestivamente nel caso in cui si registrino scostamenti importanti (feedback).</p> <p>Il Livello medio di performance dell'Ente è al 95%, un punto in più rispetto all'anno precedente.</p>	Trasversale
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>		<p>L'Ente camerale deve indubbiamente attuare una politica di potenziamento della diversificazione delle entrate anche attraverso i finanziamenti comunitari.</p> <p>La criticità legata alla riforma della normativa cd. Fornero non ha permesso di realizzare il rendimento CATI previsto.</p> <p>Il livello di riscossione del diritto annuale risulta ancora contenuto: si registra una ulteriore flessione rispetto all'anno precedente. Molto contenuto è il numero degli sgravi concessi rispetto all'ultimo ruolo emesso da oltre due anni.</p>	Trasversale

Economico-Finanziario	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente</b>			<b>99%</b>
Ricavi ISR al netto di quota associativa CCIAA - Costi ISR	31705,29	0	100%
Spese postali anno x/Spese postali anno x-1	1,04	1,00	96%
Spese conciliazione anno x/Spese conciliazione anno x-1	0,59	1,00	100%
Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x/Costo processo sottoposto a razionalizzazione anno x-1	0,71	1,00	100%
Quote associative anno x/Quote associative anno x-1	0,18	1,00	100%
Spese energia elettrica anno x/Spese energia elettrica anno x-1	0,69	0,85	100%
Spese di funzionamento (Ente) anno x/Spese di funzionamento (Ente) anno x-1	0,94	1,00	100%
Fondo di produttività individuale anno x/Fondo di produttività individuale anno x-1	0,85	1,00	100%

Obiettivo strategico	Risorse distribuite	Impatto	Servizi coinvolti
<b>17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente</b>	-	 <p><b>Spese Funzionamento</b></p> 	Trasversale
<b>18. Ottimizzare l'uso del Patrimonio</b>	-	<p>La copertura delle Sede camerale e del Polo Didattico sito in località Stadio con pannelli fotovoltaici ha permesso di soddisfare più del 50% del fabbisogno di energia elettrica dell'Ente e quindi di potere contare su di una fornitura a bassissimo impatto ambientale che consentirà all'Ente camerale, a seguito dell'ammortamento dei costi d'impianto sostenuti, non solo di conseguire risparmi, ma anche di realizzare proventi per l'energia prodotta.</p>	Servizio Acquisti, patrimonio e gestione documentale



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



Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>03. E-Government e Semplificazione Amministrativa</b>					
<b>100%</b>					
03.1 - Erogare formazione ed informazione di elevato livello per migliorare la qualità delle pratiche presentate e dei servizi erogati	- Attività formativa per migliorare la qualità delle pratiche	n. incontri formativi ed informativi mirati COMUNICA	3,00	2,00	100%
03.2 - Implementazione di azioni volte a migliorare la presentazione delle pratiche/denunce presso RI	- Coordinamento delle azioni per il miglioramento della qualità delle pratiche del RI - Realizzazione di demo tutoriali	Implementazione demo guidata mediante predisposizione di slide con power point sulla procedura di iscrizione/annotazione dei soggetti esercenti attività di agente rappresentante di commercio e di intermediazione immobiliare	30/05/2013	30/06/2013	100%
<b>04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>					
<b>100%</b>					
04.1 - Azioni volte a stimolare lo sviluppo del tutoraggio e della formazione in materia vitivinicola	- Implementazione di specifiche azioni volte a stimolare lo sviluppo del tutoraggio e della formazione in materia vitivinicola - Coinvolgimento del mondo associativo	n. incontri tecnici anche con il mondo associativo per lo sviluppo della formazione continua in materia vitivinicola	4,00	2,00	100%
04.2 - Consorzio di valorizzazione dell'olio apuo-lunigianese	- Organizzazione di un percorso per la costituzione di un consorzio di valorizzazione dell'olio apuo-lunigianese - Coordinamento incontri con le associazioni	N. incontri con associazioni di categoria ed operatori di filiera	3,00	2,00	100%
04.3 - Promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali	- Predisposizione bozza di bando e relativa modulistica - Invio comunicazioni di avvio procedimento - Istruttoria delle domande pervenute - Richiesta CUP e redazione proposta di atto per la concessione/diniego del contributo - Comunicazione contributo/esclusione domanda - Attività di controllo e verifica delle rendicontazioni con eventuale richiesta di integrazioni - Redazione bozza atto di liquidazione per l'erogazione dei contributi	Predisposizione bandi e modulistica entro 30.03.2013/Totale bandi	100%	100%	100%
04.4 - Promuovere iniziative promozionali a favore delle impresa femminile e dei settori emergenti (STAFF)	- Pubblicazione di un bando a sostegno delle imprese locali per la partecipazione a fiere in Italia - Spletamento delle procedure per delle risorse - Realizzazione di iniziative finalizzate alla promozione dell'imprenditoria femminile	n. incontri realizzati con il Comitato imprenditoria femminile	16,00	4,00	100%
		n° partecipanti a fiere in Italia anno x/n° partecipanti a fiere in Italia anno x-1	2,58	1,00	100%
		Invio al CCN di un questionario per la misurazione dei benefici derivanti dall'adesione ai progetti	30/08/2013	30/08/2013	100%
04.5 - Collaborazione con associazioni di categoria per il sostegno del Porto	- Erogazione di risorse previste a budget per il sostegno al Porto				

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

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>					
04.6 - Sviluppare piani di intervento per il settore e iniziative in materia di commercio (STAFF)	- Pubblicazione bando finalizzato a sostenere i progetti di animazione realizzati dal CCN - Realizzazione di iniziative finalizzate alla promozione dell'imprenditoria femminile	n. programmi di animazione nei Centri Commerciali Naturali anno x/n. programmi di animazione nei Centri Commerciali Naturali anno x-1	1,73	1,00	100%
04.7 - Favorire la partecipazione alle fiere all'estero (STAFF)	- Pubblicazione bando a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese locali - Organizzazione della partecipazione alle iniziative all'estero - Monitoraggio partecipanti	n. partecipanti a fiere all'estero anno x/n. partecipanti a fiere all'estero anno x-1	2,08	1,00	100%
04.8 - Contributi per pubblicazioni attinenti l'economia e il territorio	1) Predisposizione bozza di bando e relativa modulistica; 2) Invio comunicazioni di avvio procedimento; 3) Istruttoria delle domande pervenute; 4) Richiesta CUP e redazione proposta di atto per la concessione/diניהo del contributo; 5) Comunicazione contributo/esclusione domanda; 6) Attività di controllo e verifica della rendicontazione con eventuale richiesta di integrazioni; 7) Redazione bozza di atto di liquidazione per l'erogazione dei contributi.	n° richieste per erogazione contributi pubblicazioni economia e territorio anno x/n° richieste per erogazione contributi pubblicazioni economia e territorio anno x-1	1,29	1,00	100%
04.11 - Azioni volte a contenere alcune delle spese meno incidenti sulla promozione dell'economia locale	- Definizione delle metodologie di sviluppo del progetto - Monitoraggio dei criteri di selezione per la valorizzazione del territorio	Report che evidenzi l'adozione di criteri di selezione più restrittivi attinenta alla valorizzazione del territorio (da realizzarsi prima dell'emissione del bando)	1,00	1,00	100%
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>					
05.1 - Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	- Erogazione di risorse previste a budget per i progetti annessi al Fondo di perequazione				
<b>06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione</b>					
06.1 - Organizzazione eventi di eccellenza formativa per le imprese	- Organizzazione eventi formativi - Promozione, divulgazione - Monitoraggio delle azioni	n. seminari Alta Formazione anno x	12,00	3,00	100%
06.2 - Organizzazione attività formativa per tematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale	- Organizzazione attività formativa per tematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale - Promozione, divulgazione; Monitoraggio delle azioni	Attività formativa per vie telematiche delle nuove frontiere per il commercio intersettoriale	1,00	1,00	100%
06.5 - Bando per percorsi formativi su tematiche specifiche	- Predisposizione bozza di bando e relativa modulistica - Invio comunicazioni di avvio procedimento - Istruttoria delle domande pervenute - Richiesta CUP e redazione proposta di atto per la concessione/diניהo del contributo - Comunicazione contributo/esclusione domanda - Attività di controllo e verifica delle rendicontazioni con eventuale richiesta di integrazioni - Redazione bozza atto di liquidazione per l'erogazione dei contributi	Redazione bando e modulistica	31/01/2013	30/03/2013	100%



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

Prospettiva		Processi Interni	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>09. Qualità del servizio</b>					
09.2 - Mantenimento dell'accreditamento	- Azioni specifiche per limitare eventuali non conformità in funzione del mantenimento dell'accreditamento	n. requisiti di non conformità (alta formazione)	0,00	0,00	100%
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>					
10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	n. comunicazioni inviate tramite PEC/n. comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	92%	100%	92%
<b>11. Qualità dell'anagrafica camerale</b>					
11.1 - Migliorare la qualità dei dati anagrafici del Registro Imprese	- Analisi dei mancati recapiti mailing diritto annuale - Avvio delle procedure di modifica	n° imprese da modificare/n° imprese esaminate	100%	100%	100%
Prospettiva		<b>Innovazione e Crescita</b>	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>12. Valorizzazione del capitale umano</b>					
12.1 - Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	72%	40%	100%
12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	4,40	3,00	100%
		n. di giornate in uscita	142,00	3,00	100%
<b>13. Governance integrata e networking</b>					
13.1 - Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	92%	90%	100%
13.2 - Attuazione di un percorso volto alla razionalizzazione dei servizi camerali nell'ottica dell'efficientamento della PA	- Collaborazione con la Presidenza al fine di attuare le direttive della Giunta camerale	Redazione proposta operativa	30/06/2013	30/06/2013	100%
		Report stato di attuazione del processo di razionalizzazione	31/12/2013	31/12/2013	100%

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

Prospettiva		Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>14. Migliorare la Comunicazione istituzionale</b>					
<b>95%</b>					
14.1 - Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	n. scadenze di aggiornamento rispettate/n. scadenze previste	98%	100%	98%
14.2 - Ottimizzazione nella gestione del sito web camerale al fine di garantire il tempestivo aggiornamento e la completezza delle informazioni	- Corso di aggiornamento al personale - Invio periodico di richieste di eventuali aggiornamenti	Incontri con il personale	7,00	2,00	100%
		Corso di formazione	25/01/2013	31/05/2013	100%
		n° solleciti per aggiornamento sito	5,00	4,00	75%
14.3 - Canale diretto CCIAA - Impresa	- Rivisitazione del Sito e newsletter - Messaggi mirati alle imprese - Azioni di comunicazione rinnovo organi - Progetto Fondo Libraio Repetti	n. newsletter camerale	12,00	8,00	100%
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>					
<b>100%</b>					
15.4 - Elaborazione metodologica "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera	- Elaborazione metodologica Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schede - Monitoraggio e redazione report finale	Elaborazione schede da somministrare	30/06/2013	30/06/2013	100%
		Report finale	30/12/2013	31/12/2013	100%

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

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>03. E-Government e Semplificazione Amministrativa</b>					<b>100%</b>
03.1 - Potenziare i canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica	- Azioni di incentivazione alla dotazione di strumenti di firma digitale agli ufficiali lavoratori per invio elenco protesti	n. richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno x/n. richieste di sgravi e rimborsi tramite modello pdf anno x-1	41,00	1,00	100%
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>					
05.1 - Quote associative	- Quote associative; Partecipazioni Camera; ISR, strada del vino, ecc... Biblioteca camerale, Sede operativa Univeristà Mercatorum				
Prospettiva		Processi Interni	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>					<b>100%</b>
10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	n. comunicazioni inviate tramite PEC/n. comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	100%	100%	100%
10.2 - Proseguire nel processo di dematerializzazione dei flussi	- Coordinamento delle azioni per l'estensione della dematerializzazione dei flussi - Individuazione ufficio pilota - Redazione di un piano di lavoro	n. protocollo archiviati elettronicamente (entrata + uscita)/n. totale protocolli	96%	95%	100%
		Individuazione dell'ufficio pilota	29/04/2013	30/04/2013	100%
		Redazione proposta per avvio del percorso con ufficio pilota	29/04/2013	31/12/2013	100%

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

Prospettiva		Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>12. Valorizzazione del capitale umano</b>					<b>100%</b>
<b>12.1 - Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità</b>	- Analisi e valutazione piano formativo - Redazione piano formativo - Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	Piano formativo con lo studio di modalità alternative di formazione	10/01/2013	28/01/2013	100%
		n. attività formative realizzate/n. attività formative previste (secondo esigenza)	100%	100%	100%
		n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	50%	40%	100%
<b>12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale</b>	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	3,00	3,00	100%
		n. di giornate in uscita	119,00	3,00	100%
<b>12.4 - Promuovere interventi per favorire il benessere organizzativo, la motivazione delle Risorse Umane e le pari opportunità</b>	- Incentivazione, partecipazione e coordinamento CUG (Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni) per garantire le pari opportunità e il benessere lavorativo	n. riunioni CUG realizzate/n. riunioni CUG previste	100%	100%	100%
		Intervento consigliere pari opportunità	29/10/2013	31/12/2013	100%
		n. iniziative realizzate dal CUG/n. iniziative previste dal CUG	100%	100%	100%
<b>12.5 - Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse Umane</b>	- Monitoraggio del benessere organizzativo - Realizzazione di politiche e di azioni per la valorizzazione del personale e l'incremento del benessere e le pari opportunità	Indagine People Satisfaction	05/06/2013	30/06/2013	100%
		Redazione piano di miglioramento a seguito di indagine di people satisfaction	17/12/2013	31/12/2013	100%
<b>13. Governance integrata e networking</b>					<b>100%</b>
<b>13.1 - Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema</b>	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	100%	90%	100%
<b>14. Migliorare la Comunicazione istituzionale</b>					<b>92%</b>
<b>14.1 - Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)</b>	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	n. scadenze di aggiornamento rispettate/n. scadenze previste	92%	100%	92%

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

Prospettiva		Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>					<b>100%</b>
<b>15.1 - Promuovere e favorire una gestione orientata alla centralità della performance</b>	- Prosecuzione delle azioni volte alla piena implementazione del Ciclo della Performance - Sviluppo operativo per la realizzazione delle economie organizzative e gestionali	n. Report BSC automatizzati	3,00	3,00	100%
		Data di consegna report CdG - Data di scadenza prevista dal progetto	-19,23	-7,00	100%
		Implementazione interventi organizzativi posti in essere a seguito dell'analisi sullo stato di salute CCLAA in ottica benchmarking e del progetto di organizzazione snella	30/06/2013	30/06/2013	100%
		Report di analisi degli effetti economici derivanti dalla scelte organizzative adottate in linea con il progetto di organizzazione snella	31/12/2013	31/12/2013	100%
<b>15.2 - Promuovere la piena accountability e trasparenza per in rinnovato rapporto con gli stakeholder</b>	- Potenziamento azioni di trasparenza e partecipazione nel confronto degli Stakeholder - Realizzazione di momenti di condivisione e confronto con gli Stakeholder - Produzione adeguata reportistica per essere accountable	n. Giornate della Trasparenza	2,00	2,00	100%
		n. Report per rendicontazione esterna	2,00	1,00	100%
<b>15.3 - Disposizioni per la prevenzione e la regressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione - G.U. 265 del 13 novembre 2012</b>	- Collaborazione con il Segretario Generale per l'attuazione della normativa in argomento - Attivazione tavoli di lavoro	Predisposizione report illustrativo della normativa e quindi di competenza della Camera di Commercio e delle relative scadenze temporali	08/01/2013	31/03/2013	100%
		Proposte di attivazione tavolo di lavoro	24/07/2013	31/07/2013	100%
<b>15.4 - Elaborazione metodologica "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera</b>	- Elaborazione metodologica Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schede - Monitoraggio e redazione report finale	Elaborazione schede da somministrare	30/06/2013	30/06/2013	100%
		Report finale	31/12/2013	31/12/2013	100%

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

Prospettiva		Economico-Finanziario	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>					
16.1 - Garantire la tempestività emissione dei ruoli	- Emissione del ruolo 2011 - Monitoraggio esecuzione	n. posizioni andate al ruolo per l'anno 2011/n. soggetti individualti per il ruolo	100%	100%	100%
		Trasmissione ruolo 2011	30/10/2013	31/10/2013	100%
<b>17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente</b>					
17.1 - Monitorare costantemente per contenere le spese di funzionamento	- Individuazione di azioni specifiche per il contenimento delle spese di funzionamento - Monitoraggio costante spese di funzionamento	n. report di monitoraggio spese di funzionamento	4,00	4,00	100%
17.2 - La politica delle partecipazioni alla luce della liquidazione e privatizzazione di società pubbliche (Legge 135/12)	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative al monitoraggio, alla preparazione degli atti - Collaborazione con la Presidenza, la Giunta e il Segretario Generale al fine di procedere alla dismissione delle quote associative e delle partecipazioni di scarso interesse per la mission dell'Ente Camerale	Report con proposte alla Giunta Camerale che non si limiti ad analizzare le sole partecipazioni di cui alla Legge 135/2012, ma riguardi tutte le partecipazioni camerali	30/04/2013	30/06/2013	100%
		Predisposizione schema atti che devono essere adottati dalla Giunta o dal Segretario Generale	28/08/2013	31/12/2013	100%
		Invio lettere dimissioni a seguito controllo quote associative al 31 dicembre 2012 di non interesse per la mission dell'Ente Camerale	3,00	2,00	100%
17.3 - Miglioramento della pianificazione degli acquisti anche al fine del contenimento dei costi	- Redazione report sulle strategie individuate - Monitoraggio dei benefici - Rendicontazione	Redazione di un report sulle possibili strategie individuate	30/04/2013	30/04/2013	100%
		Report finale sulle strategie intraprese e sui benefici ottenuti	31/12/2013	31/12/2013	100%
17.4 - Efficientamento gestione debiti e crediti	- Analisi dati consuntivi - Redazione piano di efficientamento - Redazione report finale	Redazione proposta piano di efficientamento in base alle risultanze del consuntivo	30/06/2013	30/06/2013	100%
		Redazione di un report finale sullo stato dei debiti e crediti	31/12/2013	31/12/2013	100%
<b>18. Ottimizzare l'uso del Patrimonio</b>					
18.1 - Dismissione di edificio camerale	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla preparazione degli atti - Collaborazione con il Notaio e collaborazione con il Segretario generale al fine di procedere alla dismissione di edificio camerale	Predisposizione atti che dovranno essere adottati dal Segretario Generale per la vendita dell'immobile	30/04/2013	30/04/2013	100%
		Collaborazione con il Notaio al fine di realizzare le attività propedeutiche preparatorie in vista del pubblico incanto da tenersi presso lo studio notarile davanti al Segretario Generale	14/06/2013	31/08/2013	100%
		Elaborazione report attività svolta dalla Giunta Camerale	30/12/2013	31/12/2013	100%

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



Prospettiva	Imprese, Consumatori e Territorio		Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>01. Potenziare gli interventi a favore della tutela dei diritti soggettivi e della regolazione del mercato</b>					
<b>01.1 - Promozione e presidio per la cultura brevettuale per la tutela della concorrenza leale tra le imprese</b>	- Diffusione di informazione e promozione della cultura brevettuale	Seminario sulla proprietà industriale	29/05/2013	31/12/2013	100%
		n° partecipanti al seminario sulla proprietà industriale	75,00	20,00	100%
<b>01.2 - Completamento della procedura per la revisione della Raccolta provinciale degli usi con la Commissione Provinciale per la revisione degli usi</b>	- Redazione della bozza del nuovo testo della Raccolta e del manifesto di chiusura delle operazioni di revisione - Approvazione del "Progetto" della nuova Raccolta e del manifesto da parte della Commissione, approvazione del "Progetto" da parte della Giunta Camerale - Approvazione definitiva del nuovo testo della "Raccolta Provinciale degli Usi - revisione 2012 a valere dalla data di approvazione per il quinquennio 2013/2018	n° riunioni della Commissione Provinciale per la revisione della raccolta degli usi	1,00	1,00	100%
		Approvazione del "Progetto" della nuova Raccolta	31/01/2013	30/07/2013	100%
		Approvazione della nuova Raccolta	31/07/2013	30/09/2013	100%
		Organizzazione evento di presentazione della nuova Raccolta	20/12/2013	31/12/2013	100%
		n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono circa la raccolta usi/n° partecipanti evento raccolta usi	64%	70%	92%
<b>01.3 - Proseguire nel costante potenziamento dell'attività ispettiva e di vigilanza</b>	- Controllo regolarità misurazione e prevenzione frode nelle vendite di carburante. Stazioni di servizio che effettuano rifornimenti in condizioni di prepagamento (PRE-PAY) - Controllo regolarità misurazione e prevenzione frode nelle vendite di carburante. Stazioni di servizio che effettuano rifornimenti in condizioni di postpagamento (POST-PAY) - Controllo correttezza degli scambi e sicurezza trasporto nel settore del materiale lapideo - Controllo sul rispetto della vendita a peso al netto della tara - Controllo sul rispetto della normativa sulla limitazione delle emissioni di anidride carbonica - Controllo sulla sicurezza prodotti immessi nel mercato	Strumenti verificati/Strumenti presenti nella provincia	79%	78%	100%
		n. strumenti verificati nel corso dell'anno 2012/n. ispettori ed assistenti dedicati a tale attività espressi in unità equivalenti (indicatore benchmarking 2011, CCIAA MA: 918; media toscana: 1126; stato 2012: 1024)	1227,27	1024,00	100%
		n° stazioni di servizio dotati di apparecchiature di prepagamento sottoposte a controlli	15,00	15,00	100%
		n° stazioni di servizio dotati di apparecchiature di postpagamento sottoposte a controlli	10,00	10,00	100%
		n° impianti di pesatura industriale pubblica sottoposti a controllo	7,00	5,00	100%
		n° esercizi commerciali sottoposti a controllo	744,00	20,00	100%
		n° rivenditori autoveicoli sottoposti a controllo CO2	5,00	5,00	100%
		n° rivenditori giocattoli sottoposti a controllo	5,00	5,00	100%

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

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>					<b>100%</b>
<b>02.1 - Organizzare iniziative per la sensibilizzazione verso la cultura delle forme di giustizia alternativa a seguito di verifica presso gli iscritti agli elenchi camerali di particolari esigenze formative</b>	- Contatti telefonici per la verifica presso i professionisti iscritti alle liste dei mediatori e degli arbitri ed individuazione dei percorsi formativi ad hoc	Report di sintesi sulle esigenze formative degli iscritti agli elenchi camerali (mediazione, conciliazione, arbitrato) a seguito di contatti telefonici	31/10/2013	31/10/2013	100%
	- Attività formativa ed informativa in materia di giustizia alternativa	n° medio soggetti coinvolti per evento formativo in materia di giustizia alternativa	49,00	20,00	100%
	- Organizzazione e realizzazione dell'evento settimanale nazionale dei servizi di conciliazione delle Camere di Commercio	n. attività formative ed informative in materia di giustizia alternativa da realizzarsi in base anche al report sulle esigenze formative	2,00	2,00	100%
<b>03. E-Government e Semplificazione Amministrativa</b>					<b>100%</b>
<b>03.1 - Favorire la partecipazione ai seminari tramite procedure di accesso informalizzate</b>	- Promozione delle forme di comunicazione/iscrizione on line ai seminari	n° partecipanti iscritti on-line/Totale partecipanti eventi internazionalizzazione	100%	100%	100%
<b>04. Valorizzazione del territorio e dell'economia locale</b>					
<b>04.12 - Accordo di programma con il Comune di Carrara per la valorizzazione del marmo</b>	- Erogazione di risorse previste a Budget sostegno al lapideo				
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>					<b>100%</b>
<b>05.1 - Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione</b>		Report con dettaglio risorse 2011-2012	31/12/2013	31/12/2013	100%
	- Gestione e coordinamento di tutte le attività relative alla presentazione, avvio, realizzazione e rendicontazione dei progetti del fondo di perequazione	n. progetti Fondo perequazione 2011-2012 conclusi nei tempi/n. progetti Fondo perequazione 2011-2012	100%	100%	100%
		n. progetti Fondo perequazione rendicontati nei termini/n. progetti ammessi al Fondo di perequazione	100%	100%	100%



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

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione</b>					
<b>06.2 - Promozione dei percorsi in alternanza Scuola lavoro e della cultura di impresa nel mondo scolastico</b>					
	- Attività di sensibilizzazione presso gli IIS provinciali per favorire la partecipazione ai progetti sull'ASL promossi dalla Camera - Organizzazione percorsi in ASL - Organizzazione "Giornata dell'ASL"	n. istituti coinvolti	24,00	12,00	100%
		Mesi intercorrenti dalla conclusione delle attività e l'organizzazione della manifestazione finale "Promozione della cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie e potenziamento dell'orientamento nei settori tecnico-scientifici"	1,00	3,00	100%
<b>07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>					
<b>07.1 - Promuovere il sistema delle imprese locali tramite iniziative mirate all'internazionalizzazione (missioni, incoming, workshop, partecipazioni fieristiche, ecc.) anche utilizzando fonti di finanziamento ed agevolazioni</b>					
	- Organizzazione di iniziative finalizzate all'internazionalizzazione del sistema delle imprese locali con il cofinanziamento di altri soggetti istituzionali (Toscana promozione, Unioncamere, Bandi, CCLAA, ecc.) e imprese - Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti - Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate ex-post - Valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti alle iniziative organizzate	n. iniziative realizzate nell'ambito del programma promozionale/n. iniziative programmate in ambito promozionale	100%	90%	100%
		Risorse aggiuntive reperite per attività di promozione dell'internazionalizzazione/Risorse previste a budget per attività di promozione dell'internazionalizzazione	24%	10%	100%
		n° partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono/n° partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction ex post	100%	70%	100%
		Report di monitoraggio sulla soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction) ex post	31/12/2013	31/12/2013	100%
		n° iniziative organizzate	6,00	5,00	100%
<b>07.2 - Consolidare le attività informative e formative dello sportello SPRINT fra le aziende e gli operatori locali, rafforzando le funzioni dello sportello tramite la formazione dei referenti e la partecipazione alle iniziative di sistema</b>					
	- Organizzazione dell'attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti - Monitoraggio e valutazione delle attività realizzate e dei risultati conseguiti con l'attività formativa - Consolidamento e sviluppo attività sportello SPRINT e relativo monitoraggio e valutazione - Partecipazione all'azione di sistema "Sportelli internazionalizzazione" - Aggiornamento costante dei referenti SPRINT	n° seminari organizzati	4,00	4,00	100%
		n. quesiti SPRINT evasi/n. quesiti SPRINT pervenuti	100%	98%	100%
		n° corsi di aggiornamento partecipati dai referenti SPRINT/Totale corsi previsti	100%	70%	100%
<b>07.3 - Consolidamento e potenziamento delle azioni volte ad innalzare la soglia degli interventi promozionali, soprattutto dal punto di vista qualitativo e quantitativo</b>					
	- Organizzazione di attività promozionale - Monitoraggio delle attività svolte in termini di Qualità Percepita "customer satisfaction"	n. partecipanti che hanno espresso un giudizio > = Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction (internazionalizzazione)	95%	72%	100%

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

Prospettiva		Processi Interni	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>09. Qualità del servizio</b>					
<b>100%</b>					
09.1 - Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedurali	- Definizione delle azioni per il contenimento dei tempi procedurali deliberazione di Giunta e Consiglio, determinazioni del Segretario Generale e dei Dirigenti, determinazioni Presidenziali	n. atti (delibere Giunta e Consiglio) pubblicati entro 2 gg dal loro perfezionamento/n. totale atti (delibere Giunta e Consiglio)	100%	80%	100%
		n. determinazioni (Segr.Gen.,Presidente e Dirigenti) pubblicati entro 2 gg dal loro perfezionamento/n. totale determinazioni (Presidente, SG e Dirigenti)	99%	80%	100%
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>					
<b>99%</b>					
10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	n. comunicazioni inviate tramite PEC/n. comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	100%	100%	100%
10.2 - Progressivo smaltimento dell'attività sanzionatoria	- Progressivo smaltimento dei verbali di accertamento anni 2008/2009 con esame delle relative memorie - Emissione ruolo esattoriale ordinanze anno 2011	n. ordinanze emesse nell'anno/Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo P_2.6 "Processo Sanzionatorio"	447,50	502,00	89%
		n° ruolo ordinanze emesse e non pagate anno 2011	1,00	1,00	100%
10.3 - Miglioramento della funzionalità del sistema di dematerializzazione dei flussi documentali LWA	- Attività di verifica con la Società di sistema delle funzionalità del sistema - Rilevazione dei possibili margini di miglioramento - Attuazione degli interventi conseguenti - Incontro con Dirigenti, Capi uffici e Responsabile commerciale società sistema	Incontro per l'individuazione dei margini di miglioramento	26/02/2013	28/02/2013	100%
		Redazione di un report su possibili interventi	29/04/2013	30/04/2013	100%
		n. contatti con società di servizio	13,00	3,00	100%
		n. migliorie apportate/n. migliorie individuate e possibili	80%	80%	100%
		Redazione finale sulle migliorie apportate	31/12/2013	31/12/2013	100%
10.4 - Realizzazione di un apposito percorso formativo per l'utilizzo del programma informatico ConciliaCamera	- Ricerca tramite campione di professionisti interessati ad utilizzare il sistema informatico ConciliaCamera - Percorso formativo ad hoc rivolto ai mediatori a disposizione dello Sportello di conciliazione camerale ed iscritti al Ministero della Giustizia - Revisione albo degli arbitri	n° utenti formati/n° conciliatori iscritti al registro	1,00	1,00	100%
		Realizzazione di un report sull'utilizzo del programma ConciliaCamera	31/12/2013	31/12/2013	100%
		Report per la programmazione delle attività formative	30/10/2013	31/10/2013	100%
		Report sulla formazione effettuata e sulla pubblicizzazione dell'utilizzo del programma Concilia Camera	31/12/2013	31/12/2013	100%
		Attivazione e verifica della funzionalità del programma ConciliaCamera nei rapporti con i mediatori e messa a regime dello stesso.	31/12/2013	31/12/2013	100%
		n° incontri con i mediatori per l'utilizzo di ConciliaCamera	4,00	3,00	100%
		n° comunicazioni inviate ai mediatori con ConciliaCamera/n° comunicazioni inviate ai mediatori	0%	40%	



Prospettiva		Processi Interni	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>09. Qualità del servizio</b>					
09.1 - Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedurali	- Definizione delle azioni per il contenimento dei tempi procedurali deliberazione di Giunta e Consiglio, determinazioni del Segretario Generale e dei Dirigenti, determinazioni Presidenziali	n. atti (delibere Giunta e Consiglio) pubblicati entro 2 gg dal loro perfezionamento/n. totale atti (delibere Giunta e Consiglio)	100%	80%	100%
		n. determinazioni (Segr. Gen., Presidente e Dirigenti) pubblicati entro 2 gg dal loro perfezionamento/n. totale determinazioni (Presidente, SG e Dirigenti)	99%	80%	100%
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>					
10.1 - Estensione e potenziamento dell'uso della PEC	- Ottimizzazione ed ulteriore diffusione uso PEC - Formazione e sensibilizzazione uso PEC	n. comunicazioni inviate tramite PEC/n. comunicazioni inviate verso soggetti dotati di PEC	100%	100%	100%
10.2 - Progressivo smaltimento dell'attività sanzionatoria	- Progressivo smaltimento dei verbali di accertamento anni 2008/2009 con esame delle relative memorie - Emissione ruolo esattoriale ordinanze anno 2011	n. ordinanze emesse nell'anno/Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo P_2.6 "Processo Sanzionatorio"	662,96	502,00	100%
		n° ruolo ordinanze emesse e non pagate anno 2011	1,00	1,00	100%
10.3 - Miglioramento della funzionalità del sistema di dematerializzazione dei flussi documentali LWA	- Attività di verifica con la Società di sistema delle funzionalità del sistema - Rilevazione dei possibili margini di miglioramento - Attuazione degli interventi conseguenti - Incontro con Dirigenti, Capi uffici e Responsabile commerciale società sistema	Incontro per l'individuazione dei margini di miglioramento	26/02/2013	28/02/2013	100%
		Redazione di un report su possibili interventi	29/04/2013	30/04/2013	100%
		n. contatti con società di servizio	13,00	3,00	100%
		n. migliori apportate/n. migliori individuate e possibili	80%	80%	100%
		Redazione finale sulle migliori apportate	31/12/2013	31/12/2013	100%
10.4 - Realizzazione di un apposito percorso formativo per l'utilizzo del programma informatico ConciliaCamera	- Ricerca tramite campione di professionisti interessati ad utilizzare il sistema informatico ConciliaCamera - Percorso formativo ad hoc rivolto ai mediatori a disposizione dello Sportello di conciliazione camerale ed iscritti al Ministero della Giustizia - Revisione albo degli arbitri	n° utenti formati/n° conciliatori iscritti al registro	1,00	1,00	100%
		Realizzazione di un report sull'utilizzo del programma ConciliaCamera	31/12/2013	31/12/2013	100%
		Report per la programmazione delle attività formative	30/10/2013	31/10/2013	100%
		Report sulla formazione effettuata e sulla pubblicizzazione dell'utilizzo del programma ConciliaCamera	31/12/2013	31/12/2013	100%
		Attivazione e verifica della funzionalità del programma ConciliaCamera nei rapporti con i mediatori e messa a regime dello stesso	31/12/2013	31/12/2013	100%
		n° incontri con i mediatori per l'utilizzo di ConciliaCamera	4,00	3,00	100%
		n° comunicazioni inviate ai mediatori con ConciliaCamera/n° comunicazioni inviate ai mediatori	0%	40%	
10.5 - Revisione dell'Albo degli Arbitri camerale	- Revisione dell'Albo degli Arbitri camerale - Ricorso esclusivo alle comunicazioni tramite PEC	n° nominativi revisionati/n° nominativi in elenco	100%	100%	100%
10.6 - Rinnovo della Governance camerale	- Predisposizione modulistica e materiale informativo da distribuire alle Associazioni - Organizzazione di incontri con le organizzazioni interessate che vogliamo presentare alla Camera la propria candidatura - Gestione delle procedure per la determinazione della consistenza delle Organizzazioni imprenditoriali, sindacali e dei consumatori e successivi controlli	Report sull'attività di verifica dei dati relativi al sistema economico locale e conseguente ripartizione per i diversi settori economici dei componenti il Consiglio	31/07/2013	31/07/2013	100%
		Pubblicazione avvio procedure	30/08/2013	30/08/2013	100%

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

Prospettiva		Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>12. Valorizzazione del capitale umano</b>					
12.1 - Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	82%	40%	100%
12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	7,25	3,00	100%
		n. di giornate in uscita	9,00	3,00	100%
<b>13. Governance integrata e networking</b>					
13.1 - Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	100%	90%	100%
<b>14. Migliorare la Comunicazione istituzionale</b>					
14.1 - Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	n. scadenze di aggiornamento rispettate/n. scadenze previste	91%	100%	91%
14.3 - Canale diretto CCIAA - Impresa	- Mailing internazionalizzazione - Azioni di comunicazione rinnovo organi - Monitoraggio e redazione report finale	n. aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione/n. aziende catalogo import export	100%	70%	100%
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>					
15.4 - Elaborazione metodologica "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera	- Elaborazione metodologica Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schedE - Monitoraggio e redazione report finale	Elaborazione schede da somministrare	30/06/2013	30/06/2013	100%
		Report finale	31/12/2013	31/12/2013	100%
<b>Economico-Finanziario</b>					
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>					
16.2 - Ottimizzazione della riscossione delle entrate	- Prosecuzione delle azioni volte al recupero della tariffazione - Monitoraggio recupero tariffazione servizi metrici	Tariffazione servizi recuperata/Tariffazione da recuperare	0%	100%	0%

Prospettiva			Innovazione e Crescita	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>12. Valorizzazione del capitale umano</b>						<b>100,00%</b>
12.1 - Potenziare il know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità	- Introduzione di prassi formative in modalità alternativa - Sensibilizzazione impiego modalità alternativa	n. ore di formazione in modalità alternativa/n. ore di formazione erogate	82%	40%	100%	
12.2 - Sensibilizzare alla flessibilità ed intercambiabilità del personale	- Formazione interna per garantire flessibilità organizzative e intercambiabilità in caso di particolari esigenze nonché favorire la multidisciplinarietà delle competenze - Impiego forma di lavoro in prestito	n° incontri di servizio per la trasmissione delle conoscenze	7,25	3,00	100%	
		n. di giornate in uscita	9,00	3,00	100%	
<b>13. Governance integrata e networking</b>						<b>100,00%</b>
13.1 - Favorire e promuovere la presenza della CCIAA alle iniziative di sistema	- Consolidamento della partecipazione alle iniziative promosse e in sede di UTC - Partecipazione verso nuove iniziative	n. incontri presso UTC ai quali si è partecipato/n. incontri previsti presso UTC	100%	90%	100%	
<b>14. Migliorare la Comunicazione istituzionale</b>						<b>95,54%</b>
14.1 - Garantire tempestività e completezza informativa tramite web (STAFF)	- Piano di aggiornamento sito internet camerale - Aggiornamento tempestivo informazioni sezione trasparenza	n. scadenze di aggiornamento rispettate/n. scadenze previste	91%	100%	91%	
14.3 - Canale diretto CCIAA - Impresa	- Mailing internazionalizzazione - Azioni di comunicazione rinnovo organi - Monitoraggio e redazione report finale	n. aziende coinvolte nell'attività di mailing su internazionalizzazione/n. aziende catalogo import export	100%	70%	100%	
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>						<b>100,00%</b>
15.4 - Elaborazione metodologica "Customer satisfaction" in base alle linee guida Unioncamere al fine di strutturare quella parte integrante e strategica dei processi di pianificazione e controllo della Camera	- Elaborazione metodologica Customer Satisfaction - Elaborazione e somministrazione schede - Monitoraggio e redazione report finale	Elaborazione schede da somministrazione	30/06/2013	30/06/2013	100%	
		Report finale	31/12/2013	31/12/2013	100%	
Prospettiva			<b>Economico-Finanziario</b>	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>						<b>9,17%</b>
16.2 - Ottimizzazione della riscossione delle entrate	- Prosecuzione delle azioni volte al recupero della tariffazione - Monitoraggio recupero tariffazione servizi meteo	Tariffazione servizi recuperati /Tariffazione da recuperare	9%	100%	9%	



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

Prospettiva		Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione</b>			<b>100%</b>			<b>100%</b>
Valorizzazione del servizio di apertura al pubblico della biblioteca		n° giorni settimanali di apertura al pubblico anno x/n° giorni settimanali di apertura al pubblico anno x-1	50%	1,50	1,50	100%
Supporto alla promozione dell'Università	- Realizzazione comunicati stampa	n° comunicati stampa realizzati	50%	18,00	4,00	100%
<b>08. Favorire il monitoraggio dell'economia locale a favore del fare strategia di impresa</b>			<b>100%</b>			<b>98%</b>
Servizio CATI	- Incontri formativi propedeutici allo sviluppo del CATI - Realizzazione CATI - Verifica della qualità nel recepimento delle informazioni.	n. incontri formativi per neo assunti su CATI/n° indagini da effettuare	33%	95%	100%	95%
		n° nuovi settori oggetto di CATI	33%	7,00	2,00	100%
Indagini, Ricerche e pubblicazioni sull'economia	- Indagine: Arte e Cultura come volano per lo sviluppo - Indagine: Imprenditoria femminile a Massa Carrara - Indagine: La Lunigiana tra tradizione e modernità: uno scenario possibile - Redazione Rapporto sull'Economia Provinciale annuale ed intermedio - Monitoraggio periodico della congiuntura economica; - Realizzazione Osservatorio sui bilanci delle società di capitale; - Definizione della stima delle nuove povertà; - Analisi dello stato delle libere professioni; - Indicatori statistici;	n. indagini realizzate/n. indagini previste	33%	126%	100%	100%
Prospettiva		Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>13. Governance integrata e networking</b>			<b>100%</b>			<b>100%</b>
Avvio della messa in rete servizio studi	- Programmazione incontri tra i vertici delle Camere interessate, possibilmente anche con l'intervento di Unioncamere Nazionale; - Stesura del progetto per l'accorpamento	n. incontri per l'accorpamento Studi e ricerche	50%	2,00	2,00	100%
		Proposta in sinergia con alcune Aziende Speciali della Toscana per contratto decentrato di II Livello	50%	23/10/2013	30/10/2013	100%

## 2.4 Gli obiettivi individuali

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

Prospettiva	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
06. Trasferimento di conoscenza e di Innovazione		100%			100%
Organizzazione eventi di eccellenza formativa per le imprese	n. seminari Alta Formazione anno x	100%	12,00	3,00	100%
Prospettiva	Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi		100%			100%
Collaborazione con la dirigenza dell'Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato nell'attivazione e funzionalità dello Sportello Polifunzionale per le attività di competenza dell'Area	Attivazione servizio ricezione Carte Tachigrafiche	33%	31/12/2013	31/12/2013	100%
Collaborazione con la dirigenza dell'Area Anagrafica e Formazione nell'attivazione e funzionalità dello Sportello Polifunzionale per le attività di competenza dell'Area	Attivazione servizio ricezione pratiche protesti	33%	31/12/2013	31/12/2013	100%
	Attivazione servizio Alta Formazione	33%	31/12/2013	31/12/2013	100%
11. Qualità dell'anagrafica camerale		100%			100%
Migliorare la qualità dei dati anagrafici del Registro Imprese	n° imprese da modificare/n° imprese esaminate	100%	100%	100%	100%
Prospettiva	Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
13. Governance integrata e networking		100%			100%
Attuazione di un percorso volto alla razionalizzazione dei servizi camerali nell'ottica dell'efficientamento della PA	Redazione proposta operativa	50%	30/06/2013	30/06/2013	100%
	Report stato di attuazione del processo di razionalizzazione	50%	31/12/2013	31/12/2013	100%

## 2.4 Gli obiettivi individuali

### Dirigente Area Amministrativa, Contabile, Pianificazione e Controllo di gestione

Prospettiva	Innovazione e Crescita	Peso	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>15. Implementazione del sistema di Pianificazione e Controllo</b>		<b>100%</b>			<b>100%</b>
Disposizioni per la prevenzione e la regressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione - G.U. 265 del 13 novembre 2012	Predisposizione report illustrativo della normativa e quindi di competenza della Camera di Commercio e delle relative scadenze temporali	50%	08/01/2013	31/03/2013	100%
	Proposte di attivazione tavolo di lavoro	50%	24/07/2013	31/07/2013	100%
Prospettiva	Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2013	Target 2013	% Realizzazione 2013
<b>17. Ottimizzare l'uso delle risorse in modo efficiente</b>		<b>100%</b>			<b>100%</b>
La politica delle partecipazioni alla luce della liquidazione e privatizzazione di società pubbliche (Legge 135/12)	Report con proposte alla Giunta Camerale che non si limiti ad analizzare le sole partecipazioni di cui alla Legge 135/2012, ma riguardi tutte le partecipazioni camerali	33%	30/04/2013	30/06/2013	100%
	Predisposizione schema atti che devono essere adottati dalla Giunta o dal Segretario Generale	33%	28/08/2013	31/12/2013	100%
	Invio lettere dimissioni a seguito controllo quote associative al 31 dicembre 2012 di non interesse per la mission dell'Ente Camerale	33%	3,00	2,00	100%
<b>18. Ottimizzare l'uso del Patrimonio</b>		<b>100%</b>			<b>100%</b>
Dismissione di edificio camerale	Predisposizione atti che dovranno essere adottati dal Segretario Generale per la vendita dell'immobile	33%	30/04/2013	30/04/2013	100%
	Collaborazione con il Notaio al fine di realizzare le attività propedeutiche preparatorie in vista del pubblico incanto da tenersi presso lo studio notarile davanti al Segretario Generale	33%	14/06/2013	31/08/2013	100%
	Elaborazione report attività svolta dalla Giunta Camerale	33%	30/12/2013	31/12/2013	100%



## 2.4 Gli obiettivi individuali

### Dirigente Area Affari Generali, Promozione e Regolazione del Mercato



Prospettiva	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>		100%			100%
Ottimizzare i livelli di soddisfazione dell'utenza	n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	100%	100%	70%	100%
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>		100%			100%
Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2011-2012	33%	31/12/2013	31/12/2013	100%
	n. progetti Fondo perequazione 2011-2012 conclusi nei tempi/n. progetti Fondo perequazione 2011-2012	33%	100%	100%	100%
	n. progetti Fondo perequazione rendicontati nei termini/n. progetti ammessi al Fondo di perequazione	33%	100%	100%	100%
<b>07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>		100%			100%
	n. operatori partecipanti alle attività promozione estero	100%	107,00	60,00	100%
Prospettiva	Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>		100%			100%
Rinnovo della Governance camerale	Report sull'attività di verifica dei dati relativi al sistema economico locale e conseguente ripartizione per i diversi settori economici dei componenti il Consiglio	50%	31/07/2013	31/07/2013	100%
	Pubblicazione avvio procedure	50%	30/08/2013	30/08/2013	100%
Prospettiva	Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>		100%			89%
Recuperare l'arretrato nel procedimento sanzionatorio di emissione ordinanze	n. ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno/ Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo 2.6 "Processo sanzionatorio"	100%	447,50	502,00	89%

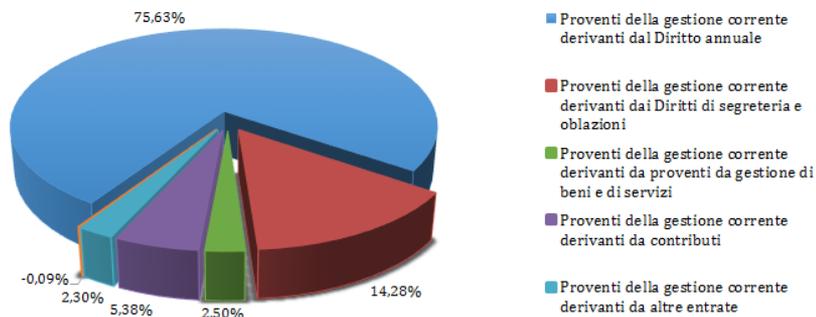
Prospettiva	Imprese, Consumatori e Territorio	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>02. Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa</b>		100%			100%
Optimizzare i livelli di soddisfazione dell'utenza	n. partecipanti che hanno espresso un giudizio >= Buono/n. partecipanti che hanno risposto alla Customer Satisfaction	100%	100%	70%	100%
<b>05. Consolidamento delle azioni di Sistema</b>		100%			100%
Gestire i progetti annessi al Fondo di perequazione	Report con dettaglio risorse 2011-2012	33%	31/12/2013	31/12/2013	100%
	n. progetti Fondo perequazione 2011-2012 conclusi nei tempi/n. progetti Fondo perequazione 2011-2012	33%	100%	100%	100%
	n. progetti Fondo perequazione rendicontati nei termini/n. progetti ammessi al Fondo di perequazione	33%	100%	100%	100%
<b>07. Internazionalizzazione e promozione dell'impresa di Massa Carrara all'estero</b>		100%			100%
	n. operatori partecipanti alle attività promozione estero	100%	107,00	60,00	100%
Prospettiva	Processi Interni	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>10. Miglioramento ed ottimizzazione della struttura e dei processi</b>		100%			100%
Rinnovo della Governance camerale	Report sull'attività di verifica dei dati relativi al sistema economico locale e conseguente ripartizione per i diversi settori economici dei componenti il Consiglio	50%	31/07/2013	31/07/2013	100%
	Pubblicazione avvio procedure	50%	30/08/2013	30/08/2013	100%
Prospettiva	Economico-Finanziario	Peso	Valore ottenuto 2013	Risultato Atteso 2013	% Realizzazione 2013
<b>16. Migliorare la riscossione delle entrate</b>		100%			100%
Recuperare l'arretrato nel procedimento sanzionatorio di emissione ordinanze	n. ordinanze sanzionatorie emesse (spedite) nell'anno/ Risorse impiegate espresse in FTE nel Processo 2.6 "Processo sanzionatorio"	100%	662,96	502,00	100%

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

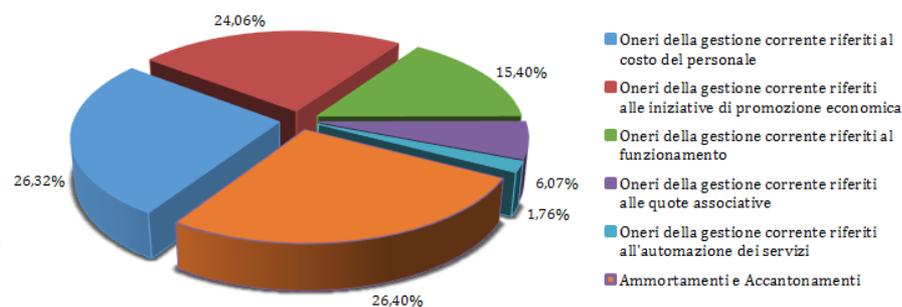
PROVENTI	2012	2013
Proventi della gestione corrente derivanti dal Diritto annuale	71,35%	75,64%
Proventi della gestione corrente derivanti dai Diritti di segreteria e oblazioni	13,42%	14,28%
Proventi della gestione corrente derivanti da proventi da gestione di beni e di servizi	2,37%	2,50%
Proventi della gestione corrente derivanti da contributi	7,97%	5,38%
Proventi della gestione corrente derivanti da altre entrate	4,84%	2,30%
Variazione Rimanenze	0,05%	-0,09%

ONERI	2012	2013
Oneri della gestione corrente riferiti al costo del personale	27,71%	26,32%
Oneri della gestione corrente riferiti alle iniziative di promozione economica	22,85%	24,06%
Oneri della gestione corrente riferiti al funzionamento	13,40%	15,40%
Oneri della gestione corrente riferiti alle quote associative	6,08%	6,07%
Oneri della gestione corrente riferiti all'automazione dei servizi	2,17%	1,76%
Ammortamenti e Accantonamenti	27,79%	26,40%

Composizione Proventi Gestione Corrente



Composizione Oneri Gestione Corrente



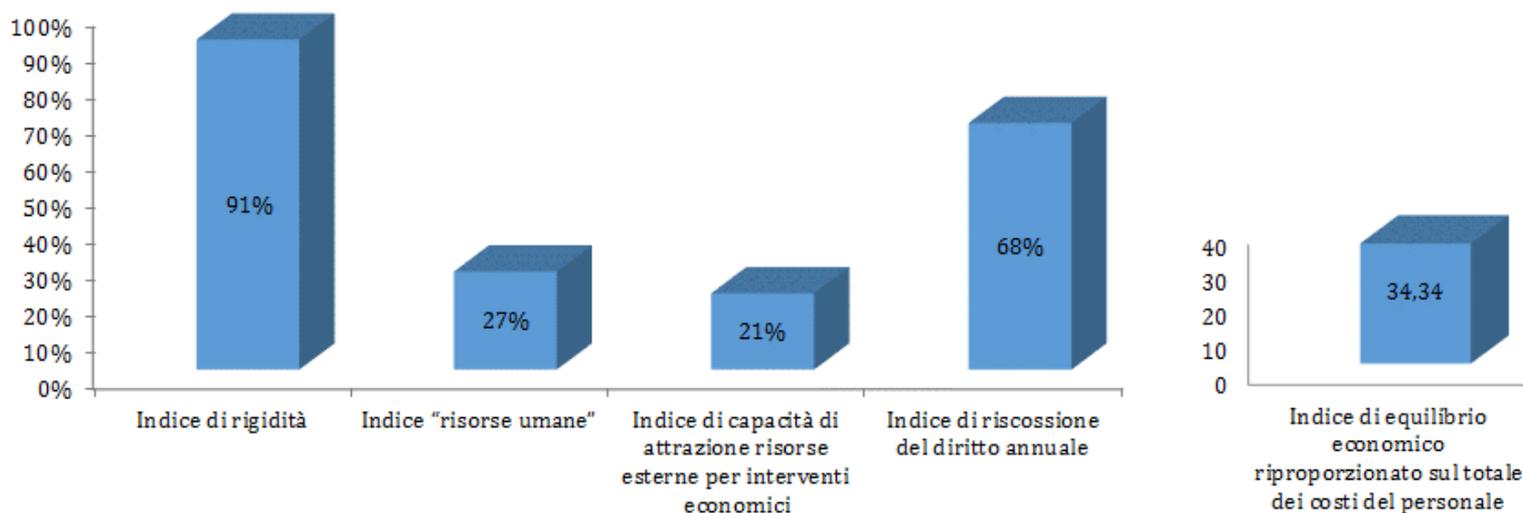
### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

Indice	Composizione	2011	2012	2013
<b>1. Indice di struttura</b>	<p><b>Patrimonio netto + Passivo Fisso/ Immobilizzazioni</b></p> <p>Misura la solidità patrimoniale, esprime la capacità dell'Ente di coprire gli impieghi di lungo periodo</p> <p>(= immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) con fonti di lungo periodo (patrimonio netto e passivo fisso). Vi è una situazione di equilibrio quando gli impieghi di lungo periodo sono finanziati da fonti di lungo periodo</p>	1,73	1,62	2,31
<b>2. Indice di tesoreria</b>	<p><b>Attivo Circolante/Passivo Circolante</b></p> <p>Il margine di tesoreria misura la capacità di copertura dei debiti a breve con le liquidità e le disponibilità differite (crediti). Esprime il grado di correlazione tra impieghi correnti (= attivo circolante = magazzino + disponibilità liquide + crediti a breve) e fonti di breve periodo = passivo circolante = debiti a breve). Vi è una situazione di equilibrio quando le passività correnti sono coperte dalle disponibilità liquide e differite.</p>	5,64	3,35	4,27
<b>3. Indice di struttura finanziaria a breve termine</b>	<p><b>Attivo circolante - passivo a breve/Passivo a breve</b></p> <p>Misura la capacità dell'Ente camerale di far fronte ai debiti a breve termine (ossia quelli con scadenza entro 12 mesi) mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.</p>	4,64	2,35	3,27
<b>4. Solidità finanziaria</b>	<p><b>Patrimonio netto/Passivo totale</b></p> <p>Misura la solidità finanziaria della Camera di Commercio determinando la parte di finanziamento proveniente da mezzi propri</p>	77%	77%	77%

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

		Massa Carrara 2013	Massa Carrara 2012
<b>1. Indice di rigidità</b>	Oneri correnti – Interventi economici / Proventi Correnti	91%	87%
<b>2. Indice di equilibrio economico riproporzionato sul totale dei costi del personale</b>	(Indice di equilibrio economico-strutturale) + (Indice di equilibrio dimensionale)=(Costi per il personale / proventi correnti) + (rapporto assoluto tra il numero dei dipendenti in servizio, *1000, e il numero delle imprese attive iscritte al registro imprese)	34,34	34,41*
<b>3. Indice “risorse umane”</b>	Costi del personale / Oneri Correnti	27%	28%
<b>4. Indice di capacità di attrazione risorse esterne per interventi economici</b>	Contributi per progetti promozionali + proventi da gestione di beni e servizi riferiti ad attività promozionale / Costo per le iniziative di promozione economica	21%	34%
<b>5. Indice di riscossione del diritto annuale</b>	Importo totale riscossioni spontanee del Diritto Annuale anno 2013 / Dovuto per Diritto Annuale anno 2013	67%	73%

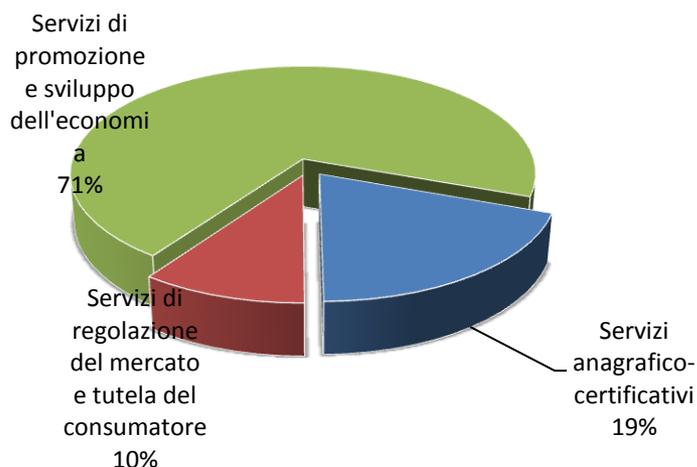
\* Ricalcolato sulla base di 1584 ore



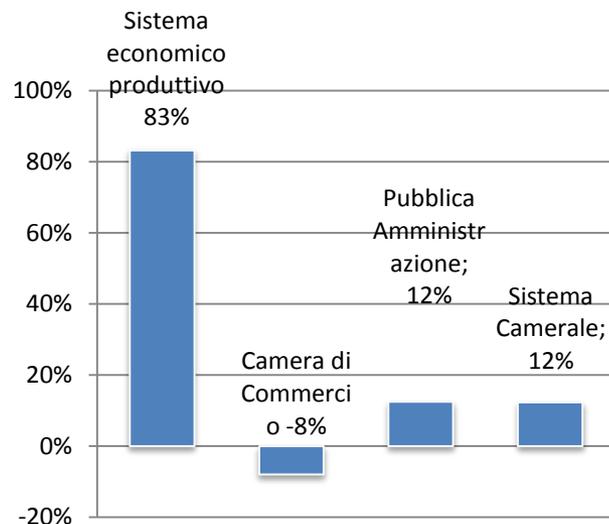
### 3. La dimensione economico-finanziaria: risorse, efficienza ed economicità

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

**Distribuzione VA al Sistema Economico Produttivo**



**Distribuzione del Valore Aggiunto**



Il valore creato dalla Camera di Commercio e distribuito al sistema economico, sia sotto forma di interventi diretti, sia mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali, di regolazione del mercato è esplicitato nei grafici sopra riportati: l'Ente camerale ha distribuito quasi il 90% dei ricavi ordinari come valore aggiunto.

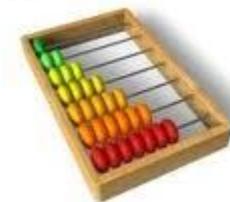
Sistema economico produttivo: interventi ed attività a favore del sistema imprese operante sul territorio regionale

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

Sistema camerale: quote associative inerenti al sistema camerale

Pubblica Amministrazione: imposte

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



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

Contributo per energia prodotta e contributo conto scambio	Copertura da produzione (c/esercizio)
<b>€ 28.842,03</b>	<b>58%</b>

#### Contenimento costi di struttura

Riduzione oneri gestione corrente riferiti al personale	Riduzione oneri gestione correnti riferiti al funzionamento
<b>€ 212.443,43</b>	<b>€ 97.109,61</b>

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



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

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

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

Per l'anno 2013, l'attenzione del Comitato si è focalizzata sull'analisi delle criticità emerse a seguito della conclusione dell'indagine sul benessere alla quale è stato sottoposto il personale camerale, attraverso la somministrazione di un apposito questionario, e sull'adozione delle possibili soluzioni mirate al miglioramento delle condizioni lavorative.

## 1.2 La CCIAA di Massa Carrara: l'amministrazione

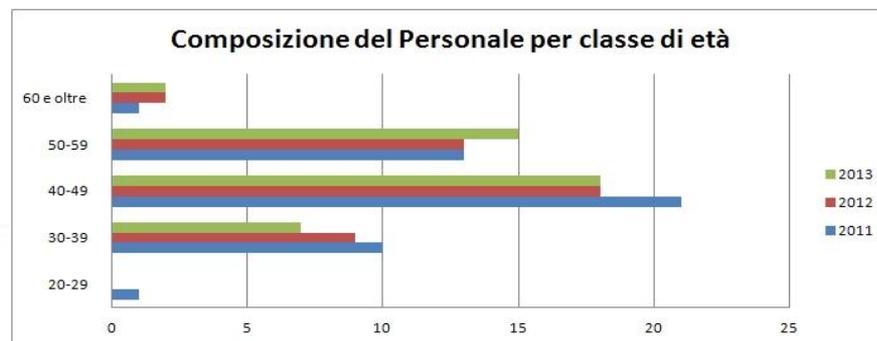
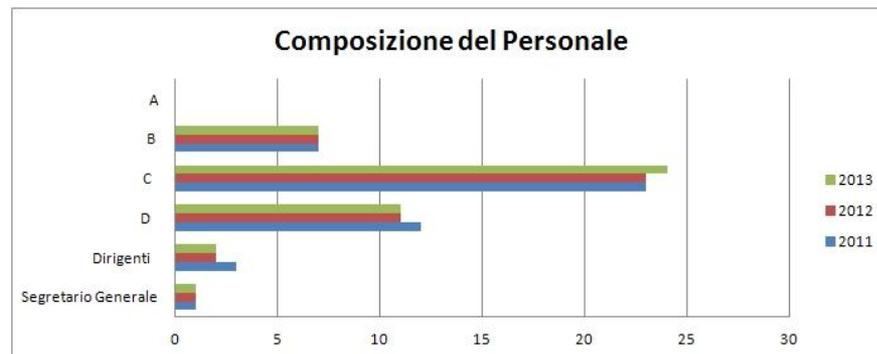
Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2012, viene proposto un quadro sintetico degli elementi qualitativi e quantitativi caratterizzanti la Camera di Commercio di Massa Carrara. Tuttavia, a differenza di quanto effettuato in sede di pianificazione, le variabili di seguito illustrate,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

### LE RISORSE UMANE

Composizione del Personale (31.12)			
Per Categoria	2011	2012	2013
Segretario Generale	1 (*)	1 (*)	1 (*)
Dirigenti	3(*)	2(*)	2(*)
D	12	11	11
C	23	23	24
B	7	7	7
A	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>45</b>

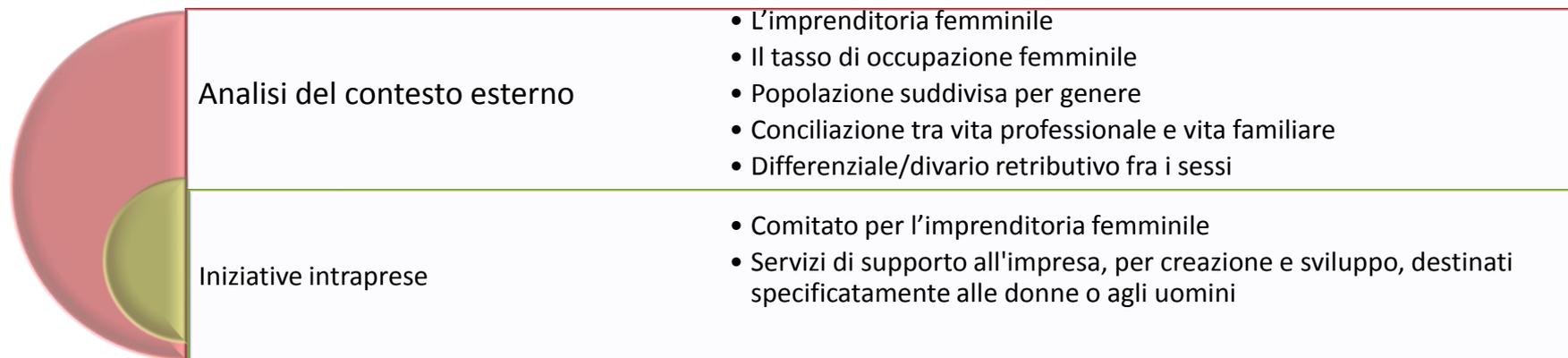
(\*) tempo determinato

Composizione del Personale a Tempo Indeterminato			
Per Classi d'età	2011	2012	2013
20-29	1	0	0
30-39	10	9	7
40-49	21	18	18
50-59	13	13	15
60 e oltre	1	2	2
<b>Totale</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>42</b>



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

### IL CONTESTO ESTERNO



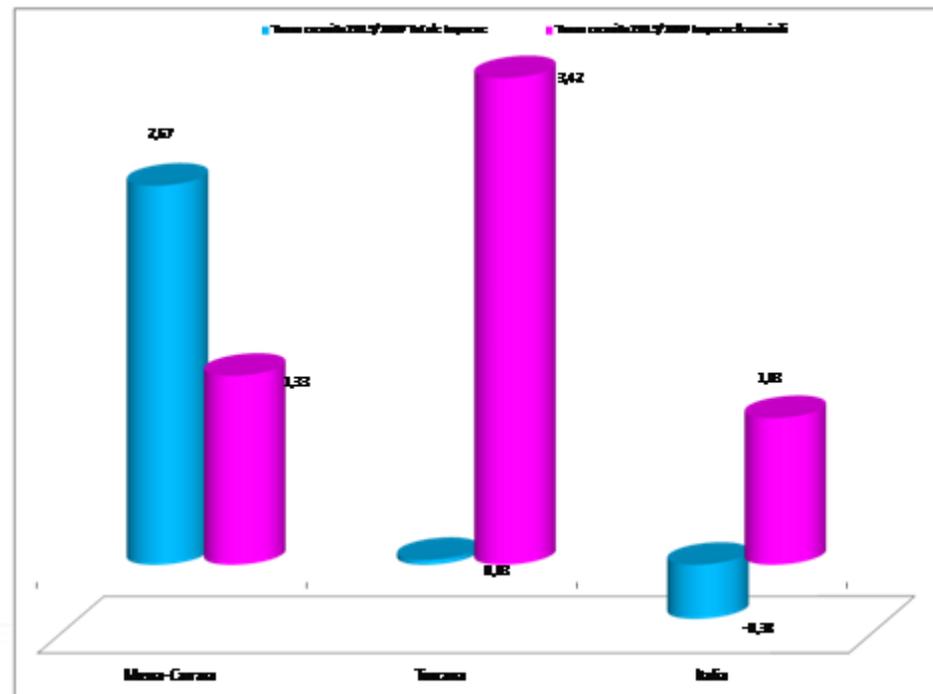
	Iniziativa	Partner
<b>Premio Donna e Imprenditoria</b>	€ 2.500	Associazione culturale San Domenichino
<b>Laboratorio sulla «Differenza di genere»</b> (percorso formativo per le donne imprenditrici e potenziali della Provincia di Massa Carrara)	<i>Corso: "Libertà e potere"</i>	Labodif Srl – Istituto formativo di Milano

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

### Imprese femminili, anno 2013, a Massa-Carrara, distinte per settore economico

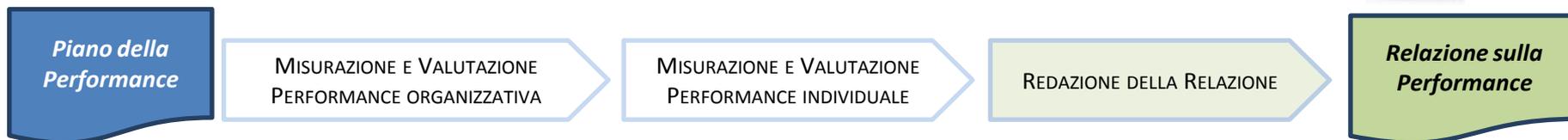
Settore	Registrate	Inc, %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	476	8,6
B Estrazione di minerali da cave e miniere	14	0,3
C Attività manifatturiere	455	8,2
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	4	0,1
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	6	0,1
F Costruzioni	292	5,2
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	1.934	34,8
H Trasporto e magazzinaggio	67	1,2
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	724	13,0
J Servizi di informazione e comunicazione	94	1,7
K Attività finanziarie e assicurative	96	1,7
L Attività immobiliari	216	3,9
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	100	1,8
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	211	3,8
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	1	0,0
P Istruzione	20	0,4
Q Sanità e assistenza sociale	52	0,9
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	119	2,1
S Altre attività di servizi	418	7,5
X Imprese non classificate	263	4,7
<b>Massa-Carrara</b>	<b>5.562</b>	<b>100,0</b>

Tasso di crescita imprese femminili e totali a Massa-Carrara, Toscana e Italia. 2013/2009



## 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)	Dicembre

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



**Piano della  
Performance**

MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
PERFORMANCE INDIVIDUALE

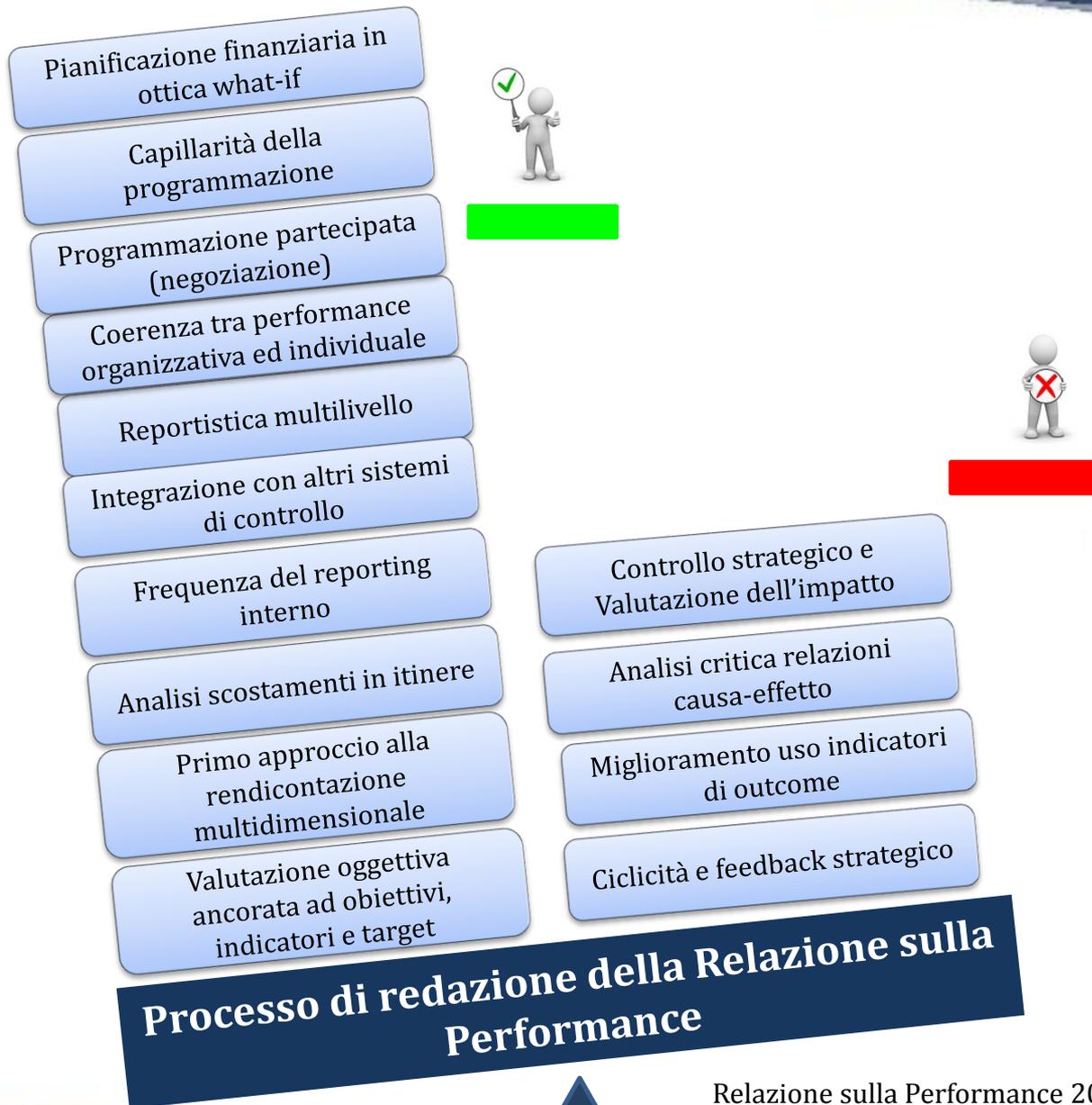
REDAZIONE DELLA RELAZIONE

**Relazione sulla  
Performance**

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

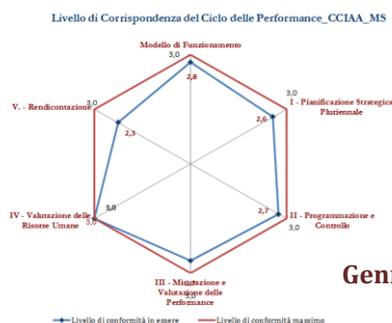
## 5.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

La Relazione sulla Performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo di gestione della performance con riferimento ad un periodo amministrativo e, allo stesso tempo, è l'elemento di analisi per dare il via ad azioni migliorative e correttive future. In tale ottica, sono qui elencati i punti di forza e di debolezza che hanno caratterizzato il ciclo di gestione della performance per l'anno 2013.

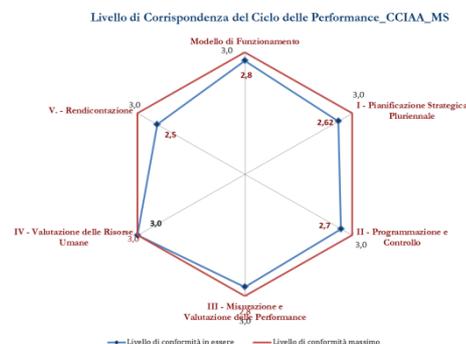


## 5.2 I punti di forza e debolezza del Ciclo di Gestione della Performance

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 2013 e che hanno determinato un miglioramento dei risultati derivanti dal Check-up



**Gennaio 2013 : punteggio medio 2,67**



**Dicembre 2013 - Punteggio medio 2,72**

### OGGETTO DI RIFERIMENTO

### ELEMENTI MIGLIORATIVI INTERCORSI NEL 2013

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

## 6. Allegati Tecnici

### 6.1 I documenti del Ciclo di Gestione della Performance

DOCUMENTO	DATA DI APPROVAZIONE	DATA DI REVISIONE	LINK
<b>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance</b>	31 gennaio 2011	28 luglio 2011 20 marzo 2012 30 ottobre 2013	<a href="http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1144">http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1144</a>
<b>Piano della Performance 2013 - 2015</b>	31 gennaio 2013	30 ottobre 2013	<a href="http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1145">http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1145</a>
<b>Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità</b>	28 giugno 2011	27 aprile 2012 28 marzo 2013	<a href="http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1059">http://www.ms.camcom.gov.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/1059</a>

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Cristina Martelli)

IL PRESIDENTE  
(Dino Sodini)

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

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