

Relazione sulla performance 2011

giugno 2012

in conformità al
D. Lgs. n. 150/2009



Camera di Commercio
Lucca



Presentazione

La Relazione sulla Performance, prevista all'art. 10 del Decreto Brunetta n. 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

L'obiettivo di questo documento, è quello di evidenziare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici ed operativi programmati e alle risorse impiegate nel corso del 2011, sottolineando anche gli eventuali scostamenti rilevati.

Una trattazione resa possibile dal fatto che in materia di programmazione e controllo, nel corso degli anni si è cercato da un lato di assegnare obiettivi precisi e misurabili attraverso parametri di valutazione oggettivi, e dall'altro sono state sviluppate ulteriormente le modalità di controllo interno utili non solo alla rilevazione di eventuali criticità, ma anche a tracciare in modo sempre più puntuale l'andamento dell'attività camerale.

Questa Relazione, infatti, è il risultato di un'integrazione tra diversi strumenti di monitoraggio, dal software di monitoraggio costante dei progetti operativi, ai report del controllo di gestione, alle relazioni per la valutazione dei dirigenti, al sistema di benchmarking tra le Camere della Toscana integrato da alcune Camere del Veneto, Umbria ed Emilia Romagna.

Mettendo tali dati a sistema si è cercato di offrire una lettura delle realizzazioni compiute dall'Ente a più livelli: strategico, operativo e sul fronte della soddisfazione degli utenti.

Questo documento testimonia l'impegno della Camera di Lucca a favorire sempre più la cultura della trasparenza e della massima apertura, al fine di rafforzare la relazione con le imprese e di valorizzare il merito e la professionalità dei dipendenti camerali.

Il Presidente
Dr. Claudio Guerrieri



INDICE

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder		
1.1 Il contesto esterno	pag.	6
1.2 La Camera di Commercio di Lucca		
1.2.1 Le risorse umane	pag.	9
1.2.2 Le risorse finanziarie	pag.	12
1.2.3 Le strutture territoriali	pag.	16
1.2.4 I servizi resi e gli utenti serviti	pag.	19
1.3 Il Piano delle performance 2011-2013 – i risultati raggiunti, le criticità, le opportunità	pag.	23
2. L'albero della performance	pag.	24
2.1 Gli obiettivi strategici – risultati 2011	pag.	26
2.2 Gli obiettivi di Ente – risultati 2011	pag.	29
Gli obiettivi individuali del Segretario generale – risultati 2011	pag.	30
Gli obiettivi individuali del Dirigente dell'Area Amministrazione e personale – risultati 2011	pag.	30
Gli obiettivi individuali del Dirigente dell'Area Anagrafico certificativa e regolazione del mercato – risultati 2011	pag.	31
Gli obiettivi individuali del Dirigente dell'Area Promozione e sviluppo per le imprese – risultati 2011	pag.	31
3. Profilo economico finanziario: risorse, efficienza, economicità	pag.	32
4. Profilo di genere: pari opportunità e bilancio di genere	pag.	34
4.1 Il contesto interno	pag.	34
4.2 Il contesto esterno	pag.	36
5. Il processo di redazione della Relazione sulla performance. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	pag.	37
5.1 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	pag.	38

1. Sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

1.1 Il contesto esterno

Una breve analisi del contesto esterno di riferimento, permette di comprendere meglio lo scenario nel quale si è sviluppata l'azione della Camera di commercio di Lucca tesa alla realizzazione dei propri obiettivi strategici volti alla soddisfazione delle aspettative dei propri stakeholder.

Le principali dinamiche di cui bisogna tenere conto si muovono su un duplice fronte:

- le variabili economiche;
- gli interventi normativi (sia quelli alla base della programmazione 2011 che quelli intervenuti nel corso dell'anno).

Le variabili economiche: la demografia delle imprese e i cambiamenti nel tessuto imprenditoriale locale

Il 2011 si chiude con un bilancio negativo per il sistema imprenditoriale lucchese, che nell'ultimo anno ha dimostrato, a seguito della crisi che ha investito l'economia mondiale, una sensibile inversione di tendenza nella solidità del tessuto imprenditoriale locale: dopo la variazione positiva del 2010 pari a +0,6%, nel 2011 infatti si è assistito ad un rallentamento nella crescita dello 0,8%¹.

	2009	2010	2011
Imprese registrate	45.226	45.536	45.196
Imprese attive	39.560	39.563	39.314

Le imprese che si sono iscritte nel 2011 sono 2.974 mentre quelle che hanno cessato la propria attività sono 3.333, portando lo stock complessivo a 39.314 imprese attive, con un'incidenza della componente artigiana che si attesta al 36% del tessuto produttivo provinciale, rimanendo più o meno stabile nel triennio 2009-2011 (36,9% e 36,4% rispettivamente le quote sul totale imprese 2009 e 2010).

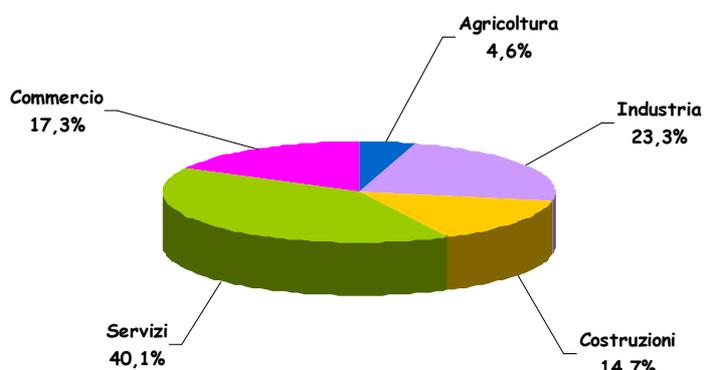
Tra il 2009 e il 2011, in termini assoluti, si è assistito ad una contrazione sia in termini di imprese registrate sia in termini di imprese attive: rispettivamente 30 e 246 unità in meno.

DINAMICHE SETTORIALI

Sul fronte settoriale, le imprese lucchesi evidenziano significative differenze: mentre il *terziario* registra una notevole crescita in termini di numero di imprese attive pari a 390 unità in più nel 2011 rispetto al 2009 (+1,7% in termini tendenziali), l'*industria in senso stretto*, le *costruzioni* e l'*agricoltura* evidenziano performance meno favorevoli, con flessioni rispettivamente del -3,9%, -1,7% e -5,8%.

Le attività economiche, all'interno del comparto dei servizi, che mostrano gli incrementi più di rilievo sono le *agenzie di viaggio e di noleggio* (+12,4%), la *sanità privata* (+14,5%), l'*istruzione privata* (+10%), le *attività immobiliari* (+4,9%) e le *attività di alloggio e ristorazione* (+4,4%). Di contro, le perdite più ingenti vengono registrate nei *trasporti* (-6,1%) e nel *complesso delle attività manifatturiere* (-4,1%) all'interno delle quali la *produzione di mobili, in legno e non*, (-12,4%), la *produzione di metallo e prodotti in metallo* (-7,9%) e il *settore lapideo* (-6,7%) rappresentano i settori che subiscono le contrazioni maggiori nel biennio considerato.

¹ Il tasso di sviluppo è dato dal rapporto fra il saldo delle imprese iscritte e cessate ed il numero di imprese registrate all'inizio dell'anno espresso in percentuale.



A fine 2011 il sistema produttivo locale della provincia di Lucca risulta costituito da 39.314 imprese attive, operanti per il 40,1% nel comparto dei servizi, per il 17,3% nel commercio, per il 23,3% nell'industria, per circa il 15% nelle costruzioni e, per il restante 4,6%, nell'agricoltura.

L'artigianato chiude l'anno in passivo, con un saldo demografico che a fine 2011 evidenzia un calo pari a 447 unità rispetto al 2009 e vede scendere la propria consistenza a 14.159 imprese attive.

	2009	2010	2011
Imprese artigiane attive	14.606	14.405	14.159

Rispetto al 2009 il numero delle cessazioni totali appare in diminuzione (1.297 cessazioni nel 2011 contro le 1.394 del 2009), ma nel contempo si registra un calo delle iscrizioni nei due anni di 190 unità.

FORMA GIURIDICA

Dall'analisi della forma giuridica emerge come le società di capitale, che rappresentano il 17,7% delle imprese attive nella provincia di Lucca, evidenzino nel 2011 rispetto al 2010 una crescita pari al 2,5%, variazione che in termini assoluti si traduce con l'aumento di 168 unità. Positiva, ma decisamente inferiore al risultato delle società di capitale, la variazione delle "altre" imprese (cooperative, società consortili, ecc.) pari allo 0,2%.

In flessione sia le società di persona (-1,1%) che le imprese individuali (-1,4%), categorie a cui appartengono rispettivamente quasi il 21% e il 60% delle imprese attive del territorio.

PRODUZIONE INDUSTRIALE – SINTESI ANNUALE

Nel 2011 la produzione industriale lucchese delle imprese manifatturiere è rimasta pressoché stabile (+0,4%) dopo la debole ripresa avutasi nel 2010 (+3,7%). L'andamento più preoccupante si è manifestato nell'ultima parte dell'anno quando la produzione ha subito una flessione del 3,5% dopo ben 6 trimestri di variazioni positive.

A livello settoriale, continua l'andamento positivo del settore della *carta* (+1,3%), dei *minerali non metalliferi* (+8,9%), della *meccanica* (+5,4%) e dell'*elettronica* (+1,0%); negativi gli andamenti della produzione per tutti gli altri comparti.

Gli interventi normativi

Tra i principali interventi normativi che hanno impattato sull'azione camerale nel corso del 2011 sono da elencare:

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

La focalizzazione dell'azione camerale è avvenuta su un duplice binario, da un lato un'intensa attività informativa nei confronti della potenziale utenza al fine di far conoscere il servizio offerto e metterne in risalto i punti di forza; dall'altro un'attività formativa nei confronti dei propri conciliatori, a fine di aggiornarli sulle novità normative, di integrare la loro formazione per la conservazione o l'acquisizione dei requisiti per l'iscrizione nel Registro dei mediatori.

Legge n. 2/2009 – Dematerializzazione (Pec e firma digitale).

In vista della scadenza del 29 novembre 2011, termine entro cui tutte le società dovevano comunicare al Registro Imprese il proprio indirizzo PEC, la Camera di Lucca ha realizzato una campagna divulgativa (mailing alle imprese, pubblicità radio-televisiva ecc.), inoltre, per conto di tutte le Cciao toscane, ha realizzato la Guida alla comunicazione della Pec (in linea sul sito di Lucca dal 20 ottobre). Ha promosso la formazione/informazione su questo argomento anche nel corso dei seminari di ottobre/novembre sulla Comunicazione unica.

L. 136/2010 e D.Lgs. 187/2010 – Tracciabilità dei pagamenti.

L'intera struttura è stata coinvolta nella complessa procedura per il pagamento delle fatture, imposta dalla nuova normativa a garanzia della maggiore trasparenza dei pagamenti effettuati. Nonostante un iter particolarmente articolato e una fase iniziale abbastanza faticosa, la Camera è riuscita a garantire il pagamento delle fatture alle imprese mediamente in 36 giorni dalla data di arrivo della fattura.

D.Lgs. n. 150/09 – Ciclo di gestione della performance.

L'Ente ha pienamente applicato la riforma Brunetta approvando tutti i nuovi documenti richiesti, implementando al proprio interno il Ciclo di gestione della performance.

Decreto Ministro economia e finanze aprile 2011 - sulla codificazione gestionale degli incassi e dei pagamenti delle Camere di commercio – Sistema SIOPE

In vista dell'avvio obbligatorio, dal 2012, del Sistema SIOPE sui flussi di cassa, sono state impostate e completate le operazioni di adeguamento del piano dei conti con riferimento ai codici di incasso e pagamento Siope, operando una riclassificazione del bilancio, in particolare delle spese promozionali, ora suddivise per natura, rendendo, in questo modo possibile, l'attribuzione automatica dei codici Siope al momento dell'ordinativo di incasso/pagamento.

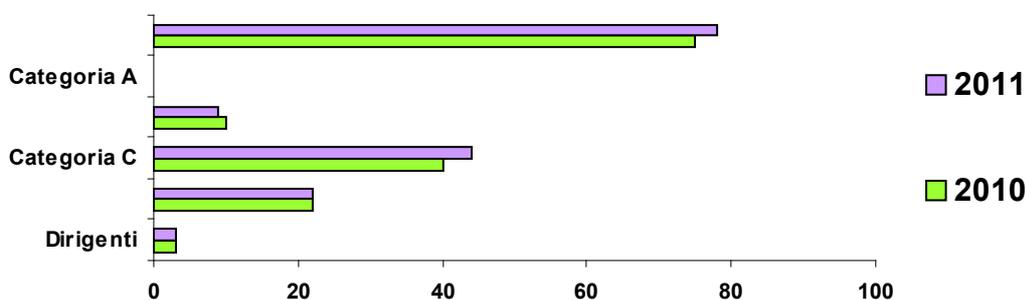
1.2 La Camera di Commercio di Lucca

Analogamente a quanto rappresentato nel Piano della Performance 2011, si propone un quadro sintetico dei dati qualitativi e quantitativi che caratterizzano la Camera di Commercio di Lucca.

L'obiettivo, ancora una volta, è quello di fornire informazioni rilevanti per l'interpretazione dei risultati raggiunti attraverso l'analisi dei dati riferiti alle seguenti variabili: il personale, le risorse finanziarie, le articolazioni territoriali, i servizi resi e gli utenti serviti.

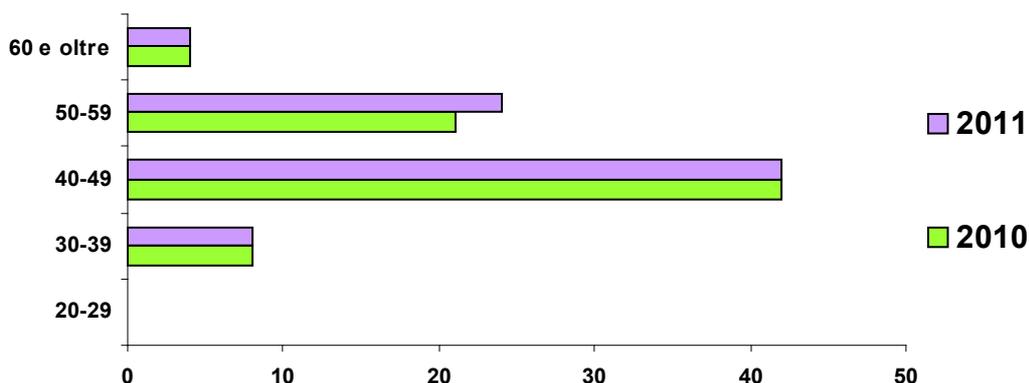
1.2.1 La Camera di Commercio di Lucca: le risorse umane

Composizione del Personale per qualifica professionale al 31 dicembre



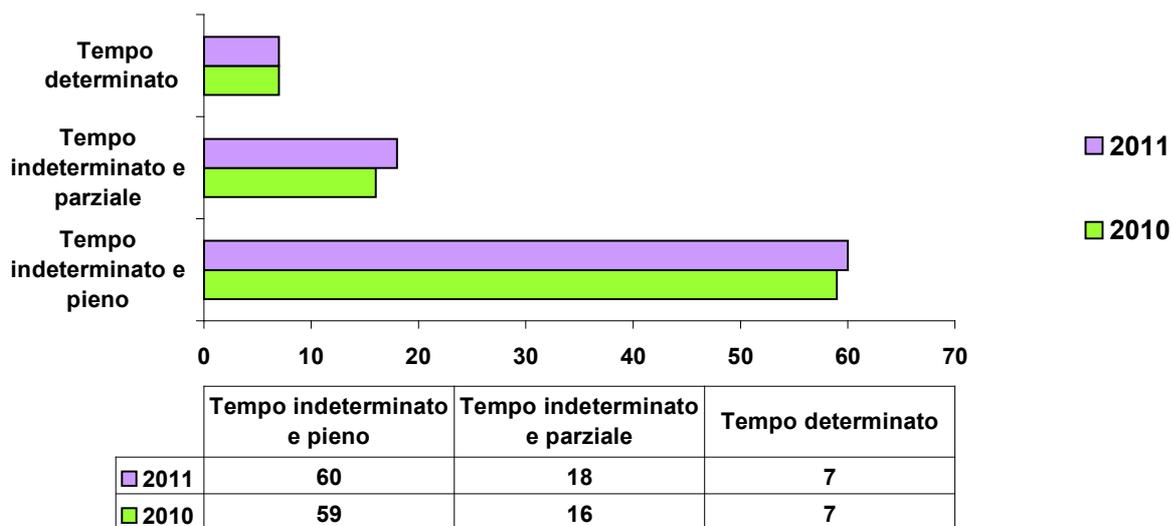
	Dirigenti	Categoria D	Categoria C	Categoria B	Categoria A	Totale
2011	3	22	44	9	0	78
2010	3	22	40	10	0	75

Composizione del Personale per Classe di età al 31 dicembre

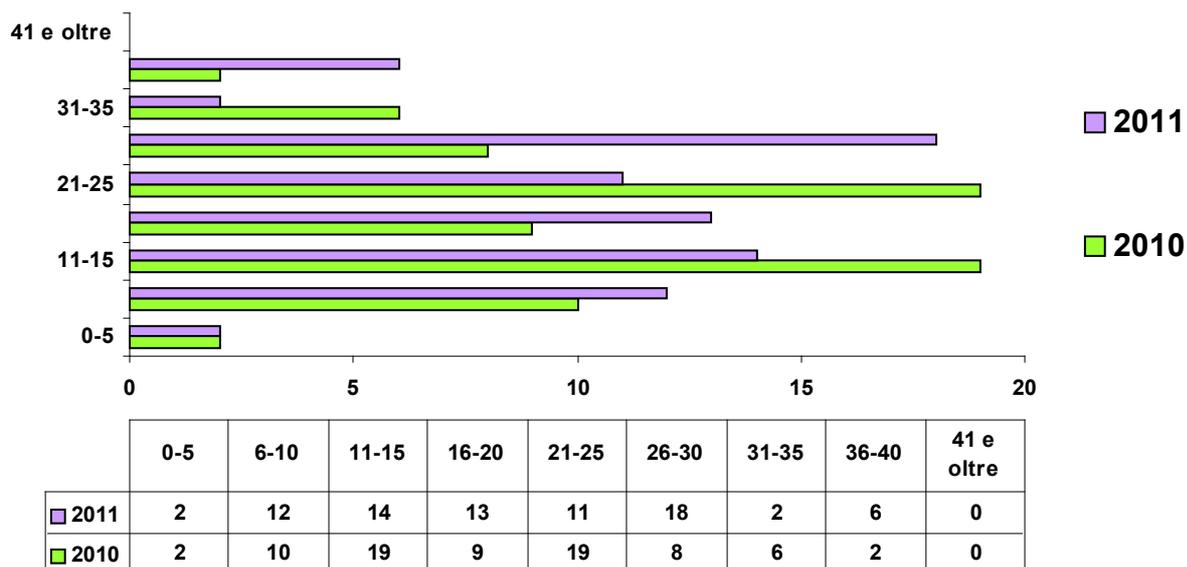


	20-29	30-39	40-49	50-59	60 e oltre
2011	0	8	42	24	4
2010	0	8	42	21	4

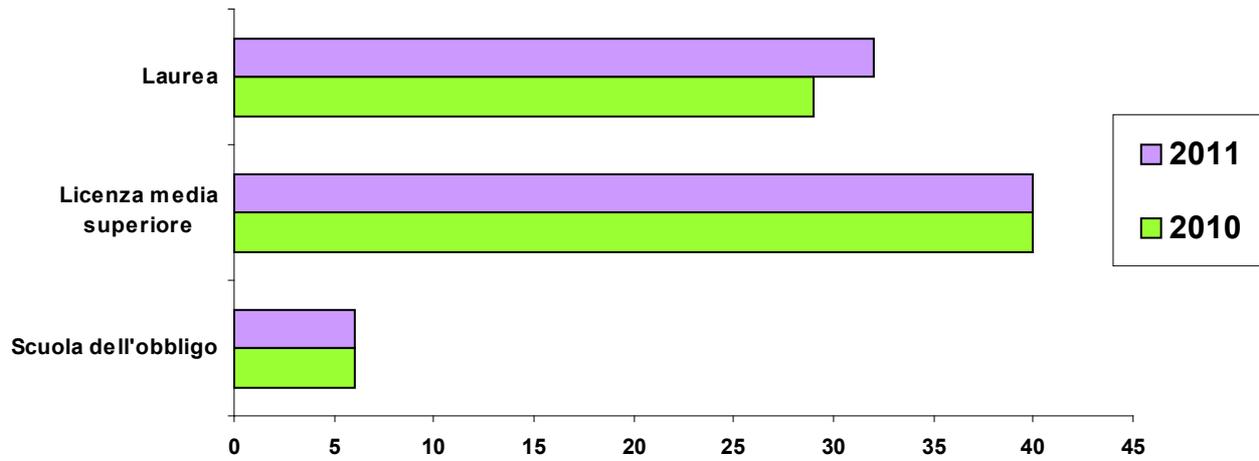
Composizione del Personale per tipologia contrattuale



Composizione del Personale per Anzianità di Servizio al 31 dicembre



Composizione del Personale per titolo di studio



	Scuola dell'obbligo	Licenza media superiore	Laurea
2011	6	40	32
2010	6	40	29

1.2.2 La Camera di Commercio di Lucca: le risorse finanziarie

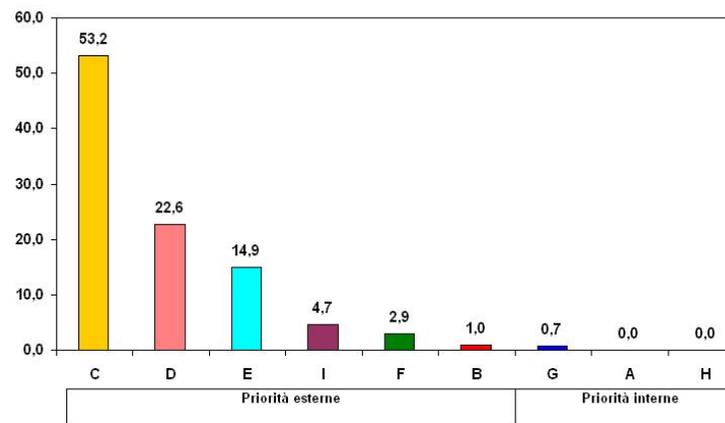
OBIETTIVO STRATEGICO	PROGETTI	Budget iniziale	Budget al 31/12	Consuntivo 2011	% Utilizzo Budget al 31/12	% Risorse impiegate per Ob. strategico
OBIETTIVO STRATEGICO A1 Attuare pienamente le novità normative in tema di innovazione tecnologica, valorizzando il ruolo della CCIAA quale volano per una reale semplificazione degli adempimenti amministrativi delle imprese verso la Pubblica Amministrazione	A10101 - Comunicazione unica: formazione continua ed integrazione con i SUAP	37.800,00	6.000,00	2.420,00	40,3	
	A10102 - Implementazione dei servizi gestiti on line per l'area Anagrafico-certificativa -					
		37.800,00	6.000,00	2.420,00	40,3	0,05
OBIETTIVO STRATEGICO A2 Migliorare e promuovere la qualità delle banche dati informatiche tenute dalla Camera di Commercio anche allo scopo di incentivarne la consultazione soprattutto tramite canale telematico	A20102 - Bonifica banche dati anagrafiche e promozione della loro consultazione					
		0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO A3 Partecipazione ad azioni di e-government		0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO A4 Garantire la corretta conservazione sostitutiva dei documenti informatici		0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO B1 Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie e potenziare le attività di vigilanza e controllo sul mercato per accrescere la tutela del consumatore e favorire la trasparenza del mercato.	B10101 - Diffusione degli strumenti ADR -	50.000,00	59.450,00	48.677,29	81,9	
	B10102 - Adozione di specifiche iniziative nel campo ispettivo-sanzionatorio a favore della regolazione del mercato					
		50.000,00	59.450,00	48.677,29	81,9	0,99
OBIETTIVO STRATEGICO C1 Sostenere la crescita della struttura economica locale	C10101 - Formazione manageriale -	116.600,00	117.350,00	75.545,28	64,4	
	C10102 - Sostegno agli organismi di ricerca e alle strutture per l'alta formazione	245.000,00	250.000,00	240.000,00	96,0	
		361.600,00	367.350,00	315.545,28	85,9	6,44
OBIETTIVO STRATEGICO C2 Crescita della cultura d'impresa nella provincia di Lucca	C20101 - Sportello nuove imprese e finanziamenti agevolati -	237.600,00	127.850,00	71.227,44	55,7	
		237.600,00	127.850,00	71.227,44	55,7	1,45
OBIETTIVO STRATEGICO C3 Favorire lo sviluppo di imprese ad alto potenziale di crescita	C30101 - Sostegno allo sviluppo d'impresa ed alle imprese innovative ad alto potenziale di crescita -	310.000,00	310.000,00	30.285,49	9,8	
		310.000,00	310.000,00	30.285,49	9,8	0,62
OBIETTIVO STRATEGICO C4 Favorire la creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale	C40101 - Realizzazione polo tecnologico lucchese	2.580.000,00	2.605.000,00	1.570.000,00	60,3	
	C40102 - Laboratorio per la realtà virtuale di Pietrasanta	70.000,00	70.000,00	45.000,00	64,3	
	C40103 - Polo tecnologico di Capannori - Cittadella della calzatura	550.000,00	550.000,00	530.447,75	96,4	
	C40104 - PiuSS di Lucca e Viareggio					
	C40105 - Azioni a sostegno della creazione e gestione di infrastrutture di servizio	40.000,00	0,00	0,00		
	C40106 - Polo tecnologico per la nautica	450.000,00	493.200,00	43.200,00	8,8	
		3.690.000,00	3.718.200,00	2.188.647,75	58,9	44,66

OBIETTIVO STRATEGICO	PROGETTI	Budget iniziale	Budget al 31/12	Consuntivo 2011	% Utilizzo Budget al 31/12	% Risorse impiegate per Ob. strategico
OBIETTIVO STRATEGICO D1 Sviluppo delle capacità di attrarre finanziamenti da programmi Comunitari, Nazionali e Regionali sul territorio provinciale		0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO D2 Tutelare la capacità di innovazione delle imprese	D20101 - Innovazione e proprietà industriale - D20102 - Innovazione, sviluppo economico e trasferimento tecnologico	211.500,00 120.000,00	168.500,00 200.900,00	124.939,28 135.000,00	74,1 67,2	
		331.500,00	369.400,00	259.939,28	70,4	5,30
OBIETTIVO STRATEGICO D3 Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese provinciali	D30101 - Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese -	768.000,00	825.089,10	814.661,69	98,7	
		768.000,00	825.089,10	814.661,69	98,7	16,62
OBIETTIVO STRATEGICO D4 Promuovere le politiche europee per l'impresa	D40102 - Programmi europei per le PMI - D40103 - Sviluppo sostenibile	20.000,00 42.000,00	12.500,00 42.000,00	1.410,92 32.570,00	11,3 77,5	
		62.000,00	54.500,00	33.980,92	62,4	0,69
OBIETTIVO STRATEGICO E1 Sviluppare le produzioni agroalimentari tipiche della provincia e la loro valorizzazione	E10101 - Certificazione e promozione qualità dei prodotti a denominazione -	54.300,00	49.727,00	40.945,63	82,3	
		54.300,00	49.727,00	40.945,63	82,3	0,84
OBIETTIVO STRATEGICO E2 Sostenere la valorizzazione delle risorse culturali e ambientali del territorio come fattore di sviluppo economico	E20101 - Iniziative proprie e di contributi di promozione di produzioni tipiche e tradizionali -	698.800,00	768.210,90	686.324,61	89,3	
		698.800,00	768.210,90	686.324,61	89,3	14,00
OBIETTIVO STRATEGICO E3 Garantire la conservazione del patrimonio documentale storico	E30101 - Creazione dell'archivio di imprese storiche lucchesi	2.000,00	4.000,00	2.900,00	72,5	
		2.000,00	4.000,00	2.900,00	72,5	0,06
OBIETTIVO STRATEGICO F1 Valorizzazione dell'informazione economico-statistica	F10101 - Diffusione più efficace dell'informazione economica	20.000,00	6.760,00	5.357,00	79,2	
		20.000,00	6.760,00	5.357,00	79,2	0,11
OBIETTIVO STRATEGICO F2 Valorizzazione dell'osservazione economica attraverso nuove modalità interpretative e nuovi strumenti	F20101 - Nuova lettura e implementazione osservatori a regime	89.000,00	89.000,00	73.134,29	82,2	
		89.000,00	89.000,00	73.134,29	82,2	1,49
OBIETTIVO STRATEGICO F3 Consolidare il ruolo dell'ente come propositore e partner di politiche di programmazione territoriale negoziata	F30101 - Monitoraggio processo elaborazione nuovi piani e programmi regionali-locali a supporto e coordinamento Ass. di cat. e organi camerali	10.000,00	6.800,00	0,00	0,0	
		10.000,00	6.800,00	0,00	0,0	0,00
OBIETTIVO STRATEGICO F4 Mantenere la funzione di impulso acquisita e riconosciuta nel tempo verso gli enti di programmazione territoriale-urbanistica, di concerto con le categorie economiche	F40101 - Azioni di studio sull'impatto economico infrastrutture e coordinamento Ass. di cat. sugli strumenti di pianificazione territoriale	68.000,00	68.000,00	64.802,06	95,3	
		68.000,00	68.000,00	64.802,06	95,3	1,32

OBIETTIVO STRATEGICO	PROGETTI	Budget iniziale	Budget al 31/12	Consuntivo 2011	% Utilizzo Budget al 31/12	% Risorse impiegate per Ob. strategico
OBIETTIVO STRATEGICO G1 Rendere più efficace la comunicazione esterna	G10101 - La comunicazione esterna integrata	35.000,00	34.500,00	19.248,00	55,8	
		35.000,00	34.500,00	19.248,00	55,8	0,39
OBIETTIVO STRATEGICO G2 Miglioramento e incremento delle conoscenze e del coinvolgimento delle risorse umane sull'attività camerale	G20101 - La comunicazione interna attraverso la intranet	10.000,00	18.000,00	13.043,80	72,5	
		10.000,00	18.000,00	13.043,80	72,5	0,27
OBIETTIVO STRATEGICO H1 Rendere la struttura organizzativa più aderente alle esigenze attuali e la collocazione e gli apporti individuali più armoniosi		0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO H2 Migliorare il benessere organizzativo	H20101 - Benessere organizzativo: percorsi di miglioramento	0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO I1 Assicurare l'autonomia operativa del personale e migliorare la qualità del servizio		0,00	0,00	0,00		0,00
OBIETTIVO STRATEGICO I2 Attuazione degli adempimenti normativi e razionalizzazione della struttura e dei servizi	I20102 - Continuazione azioni di riorganizzazione dei servizi presso la sede di Viareggio e attivazione di nuovi servizi	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0	
	I20105 - Adozione regolamenti attuazione statuto e misure semplificazione delle procedure	5.000,00	14.000,00	5.584,76	39,9	
	I20106 - Miglioramento della gestione dei documenti	6.000,00	0,00	0,00		
		16.000,00	19.000,00	5.584,76	29,4	0,11
OBIETTIVO STRATEGICO I3 Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi	I30102 - Nuove procedure di gestione documentale					
	I30103 - Implementazione e razionalizzazione funzionalità informatiche	30.000,00	30.100,00	23.212,31	77,1	
	I30104 - Azioni miglioramento efficienza attività contabili, anche attraverso automazione procedure	2.000,00	4.694,00	3.614,00	77,0	
	I30106 - Azioni per migliorare la gestione del diritto annuale	5.000,00	5.000,00	0,00	0,0	
	I30107 - Azioni per favorire dematerializzazione corrispondenza in entrata e in uscita	0,00	4.000,00	1.772,22	44,3	
	I30202 - Revisione patrimonio esistente in chiave di sostenibilità ambientale e sicurezza e revisione generale inventario	80.000,00	203.500,00	188.378,75	92,6	
	117.000,00	247.294,00	216.977,28	87,7	4,43	
OBIETTIVO STRATEGICO I4 Migliorare il sistema di programmazione e controllo delle attività dell'Ente	I40101 - Adeguamento del processo di programmazione e controllo alle novità introdotte dalla 'riforma Brunetta'	8.400,00	16.700,00	7.468,00	44,7	
		8.400,00	16.700,00	7.468,00	44,7	0,15
TOTALE RISORSE		6.977.000,00	7.165.831,00	4.901.170,57	68,4	100,00

RIEPILOGO RISORSE PER PRIORITA' STRATEGICA	Budget iniziale	Budget al 31/12	Consuntivo 2011	% Utilizzo Budget al 31/12	% Risorse impiegate per Priorità strategica
PRIORITA' A. E-GOVERNMENT: UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AL SERVIZIO DELLE IMPRESE	37.800,00	6.000,00	2.420,00	40,3	0,0
PRIORITA' B. PROMOZIONE DEGLI STRUMENTI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	50.000,00	59.450,00	48.677,29	81,9	1,0
PRIORITA' C. FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	4.599.200,00	4.523.400,00	2.605.705,96	57,6	53,2
PRIORITA' D. SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	1.161.500,00	1.248.989,10	1.108.581,89	88,8	22,6
PRIORITA' E. VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO	755.100,00	821.937,90	730.170,24	88,8	14,9
PRIORITA' F. ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE	187.000,00	170.560,00	143.293,35	84,0	2,9
PRIORITA' G. COMUNICAZIONE	45.000,00	52.500,00	32.291,80	61,5	0,7
PRIORITA' H. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0
PRIORITA' I. INNOVAZIONE NORMATIVA E MIGLIORAMENTO CONTINUO	141.400,00	282.994,00	230.030,04	81,3	4,7
TOTALE GENERALE PARTE A PROGRAMMA	6.977.000,00	7.165.831,00	4.901.170,57	68,4	100,0

% Risorse impiegate per priorità strategica



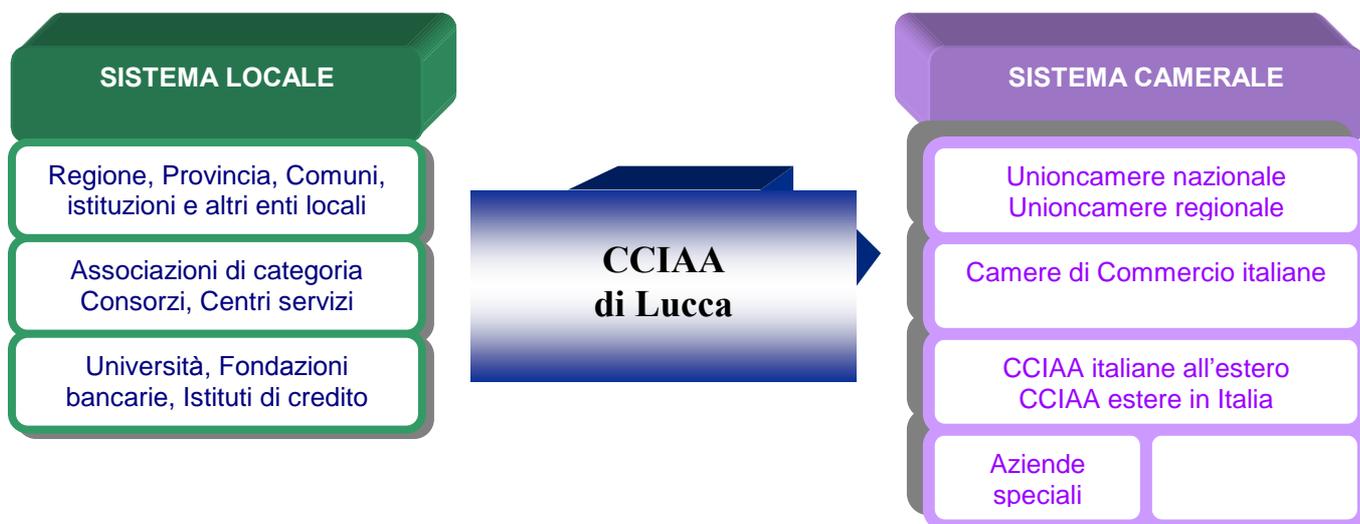
RIEPILOGO INTERVENTI ECONOMICI PER PRIORITA' STRATEGICA				
Priorità strategiche	CONSUNTIVO 2011 (Migliaia di Euro)	CONSUNTIVO 2010 (Migliaia di Euro)	COMP. % 2011	COMP. % 2010
PRIORITA' A. E-GOVERNMENT: UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AL SERVIZIO DELLE IMPRESE	2	11	0,1	0,4
PRIORITA' B. PROMOZIONE DEGLI STRUMENTI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO	48	49	1,8	1,9
PRIORITA' C. FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	457	363	16,9	13,8
PRIORITA' D. SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	1.108	1.078	40,9	40,9
PRIORITA' E. VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO	729	830	26,9	31,5
PRIORITA' F. ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE	143	74	5,3	2,8
PRIORITA' G. COMUNICAZIONE	13	12	0,5	0,5
TOTALE PRIORITA' STRATEGICHE	2.500	2.417	92,4	91,8
ALTRI INTERVENTI	206	217	7,6	8,2
TOTALE INTERVENTI ECONOMICI	2.706	2.634	100,0	100,0

1.2.3 La Camera di Commercio di Lucca: le strutture territoriali

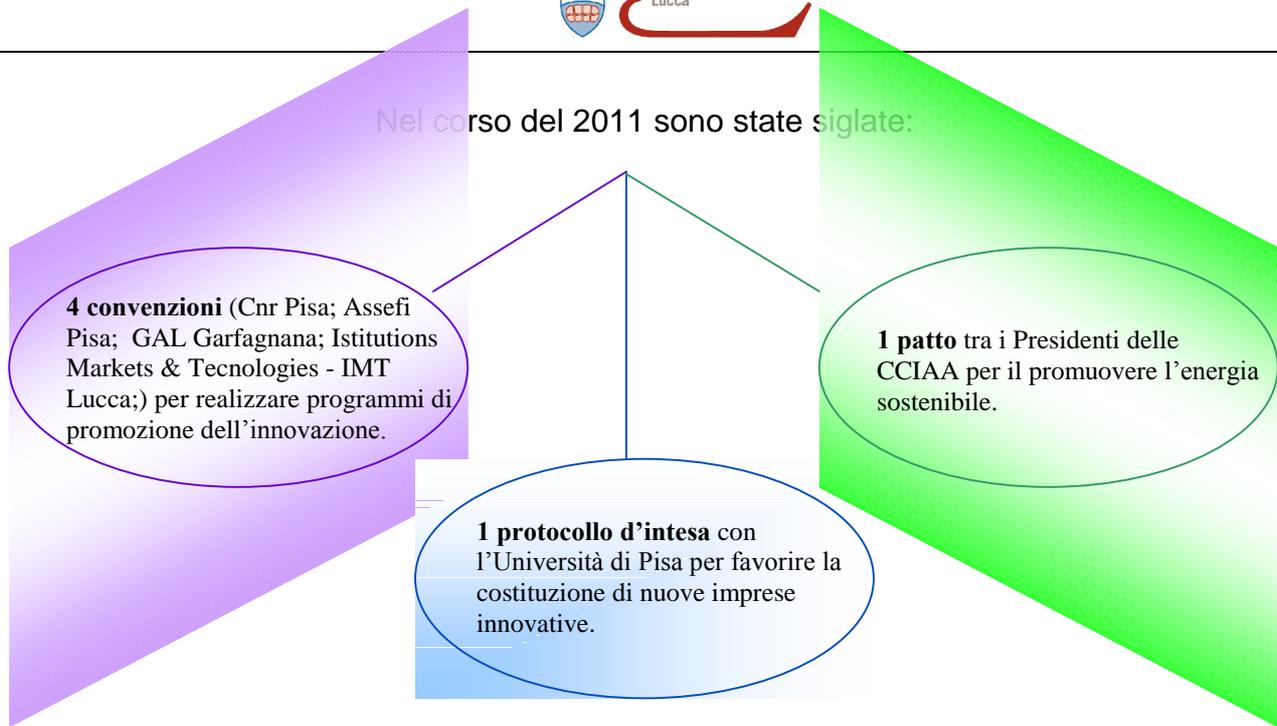
La CCIAA di Lucca ha svolto la propria azione al centro di una rete di relazioni istituzionali nell’ambito della quale ha elaborato strategie ed azioni di intervento per favorire lo sviluppo delle politiche di promozione, lo sviluppo e la tutela del mercato.

Uno dei principali elementi di innovazione della recente riforma delle Camere di Commercio riguarda il riconoscimento normativo dell’essere **Sistema Camerale**, di cui fanno parte, oltre alle CCIAA italiane, le CCIAA italiane all’estero, quelle estere in Italia, le Aziende Speciali, le Unioni regionali, l’Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema. Un network camerale: rete sinergica, unica nel panorama delle Pubbliche Amministrazioni che favorisce la condivisione del know-how e delle competenze per realizzare iniziative progettuali congiunte, la cui attuazione in autonomia ne potrebbe compromettere il successo e l’efficacia. Lo sviluppo ed il potenziamento delle relazioni all’interno del network, quindi, offre opportunità assai preziose, funzionali non solo a favorire ed aiutare la realizzazione delle strategie camerale ma anche lo sfruttamento delle economie di scala per l’efficienza gestionale.

I rapporti di collaborazione che la Camera ha attivato coinvolgono non solo i soggetti afferenti al Sistema Camerale ma anche soggetti pubblici e privati del sistema locale.



Le modalità di relazione che nel corso degli anni sono state instaurate con questi soggetti sono molteplici, ma perseguono tutte lo scopo principale: *dare ascolto al sistema delle imprese e del territorio, confrontarsi e sviluppare relazioni collaborative per tradurre le istanze in interventi da realizzare coinvolgendo il maggior numero di partner.*



Nella sua veste di protagonista dello sviluppo e rinnovamento tecnologico e infrastrutturale, la Camera di Commercio, anche per il tramite di "Lucca Innovazione e tecnologia Srl", società unipersonale della Camera, si è impegnata, finanziariamente e gestionalmente insieme ad altri soggetti pubblici e privati, nei maggiori progetti infrastrutturali e di sviluppo dell'area quali ad esempio:



Grande impegno è stato profuso per il sostegno all'internazionalizzazione dell'economia locale per il tramite di Lucca Promos, società consortile a responsabilità limitata, partecipata dalla Camera (80%) e dalla Provincia di Lucca (20%).

LUCCA PROMOS Srl				
attività realizzate nel 2011				
	EVENTO	LUOGO	SETTORE	IMPRESE COINVOLTE
FEBBRAIO	BOATMED-INCOMING DAI PAESI DEL MEDITERRANEO	Viareggio	Nautico	21 italiane - 13 estere
	INCOMING OPERATORI DALL'ASIA	Viareggio	Nautico	14 italiane - 8 estere
MARZO	FIERA DUBAI BOAT SHOW	Dubai	Nautico	7 italiane
	CENA DEGUSTAZIONE PRODOTTI TIPICI TERRA DI PUCCINI	L'Aia	Agroalimentare	
	FIERA YARE - STAND ISTITUZIONALE	Viareggio	Nautico	
APRILE	CROATIA BOAT SHOW	Spalato	Nautico	2 del territorio
	AZIONE DI BENCHLEARNING AL PORTO DI ANTIBES	Antibes	Nautico	
MAGGIO	PROGETTO P.E.D, PROGRAMMA EUROPEO PROINVEST	Lucca	Multisetoriale	9 italiane - 21 estere
GIUGNO	INTERBOAT-INCOMING DA RUSSIA, AMERICA LATINA, EMIRATI ARABI, POLONIA	Viareggio	Nautico	36 italiane - 23 estere
	FIERA VINEXPO - FRANCIA	Bordeaux	Agroalimentare	6 italiane
	INCOMING DA STATI UNITI, EUROPA E PAESI DEL GOLFO	Carrara	Lapideo/Artigianato artistico	2 del territorio
	MISSIONE IMPRENDITO-RIALE IN MESSICO E COLOMBIA	Città del Messico e Bogotà	Multisetoriale	1 del territorio, 15 estere
LUGLIO	MEDPORT	Viareggio	Nautico	7 italiane - 3 estere
SETTEMBRE	IL GIARDINO DELLA TOSCANA IN EUROPA - INCOMING DA SVIZZERA, FRANCIA, GERMANIA, AUSTRIA	Viareggio	Ortoflorovivaistico	19 italiane - 10 estere
	PROGETTO P.E.D, PROGRAMMA EUROPEO PROINVEST	Castelnuovo Garfagnana	Multisetoriale	1 italiana - 1 estera
OTTOBRE	FIERA ABTCP	Lucca	cartario	8 italiane
	INCOMING DA TURCHIA, BULGARIA, AMERICA LATINA	Lucca	cartario	19 italiane - 11 estere
	FIERA SAN PAOLO BOAT SHOW	San Paolo	Nautico	8 italiane
	MISSIONE TOSCANA A SAN PIETROBURGO	S. Pietroburgo	Turismo e Agroalimentare	4 italiane - 25 estere
NOVEMBRE	EVENTO PROMOZIONALE in occasione della fiera METS	Amsterdam	Nautico	27 italiane - 20 estere
	INCOMING DALL'EUROPA	Lucca	Agroalimentare	22 italiane - 13 estere
	MISSIONE IMPRENDITORIALE IN ARGENTINA E BRASILE	Buenos Aires e San Paolo	Multisetoriale	1 del territorio, 10 estere
	WORKSHOP AD ANTALYA	Antalya	Nautico	8 italiane - 14 estere

1.2.4 La Camera di Commercio di Lucca: i servizi resi e gli utenti serviti

L'attività di gestione si articola in processi mediante i quali la Camera di Commercio di Lucca realizza i propri servizi destinati all'esterno e all'interno dell'organizzazione.

L'individuazione dei processi e il loro audit, per la nostra Camera, avviene nell'ambito del progetto regionale di Benchmarking fra le Camere di commercio della Toscana, che definisce lo standard medio di qualità, efficienza ed efficacia di ogni singolo servizio, permettendo contestualmente di individuare le eventuali criticità e di porre in essere le relative azioni migliorative.

Di seguito la rappresentazione sintetica dei processi e, con specifico riferimento ai processi a valenza esterna, le tipologie di utenti serviti:

		Processi primari (e Servizi erogati nei confronti dell'utenza)							Valore fornito all'Utenza	
		Anagrafico-certificativo	Regolamentativo (Amministrativo)	Attività di vigilanza ispezione e controllo	Giustizia alternativa	Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno	Promozione del territorio e delle imprese		
Tipologia di Utente										
Imprese		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y		
Associazioni di categoria		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y		
Consumatori /Cittadini		Y	Y	Y	Y	Y	Y			
Processi di supporto	Gestione Risorse Umane									
	Gestione Patrimonio									
	Gestione Contabilità									
	Ciclo di Gestione della Performance									
	Affari Generali									
	Comunicazione									
	Servizi tecnico-informatici e ausiliari									

I processi primari forniscono valore all'utenza
 I processi di supporto condizionano o favoriscono quelli primari (influenza indiretta)

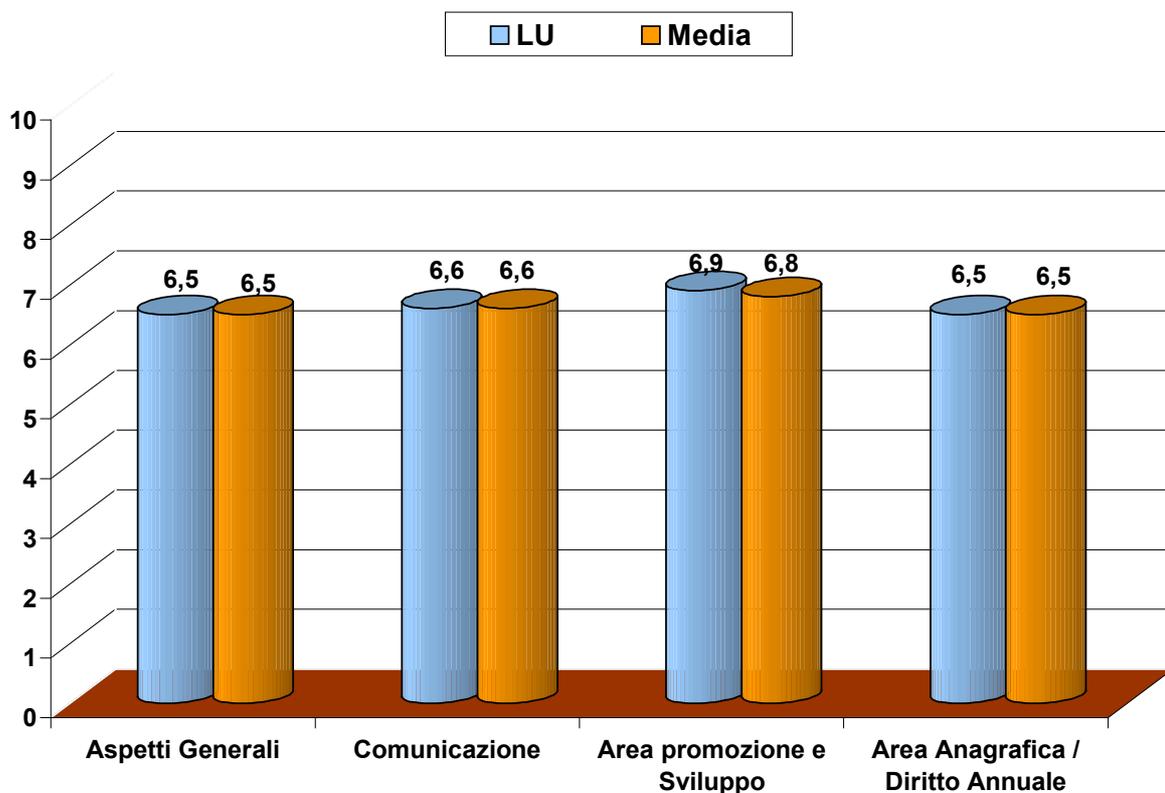
Il gradimento sui servizi camerali espresso dagli utenti.

Sintesi dei giudizi assegnati dagli utenti nel corso dell'indagine di customer satisfaction condotta da Unioncamere Toscana.

Le CCIAA aderenti al progetto per l'annualità 2011 sono: Arezzo, Firenze, Massa Carrara, Livorno, Lucca, Pistoia.

Votazioni medie (su una scala da 4 a 8).

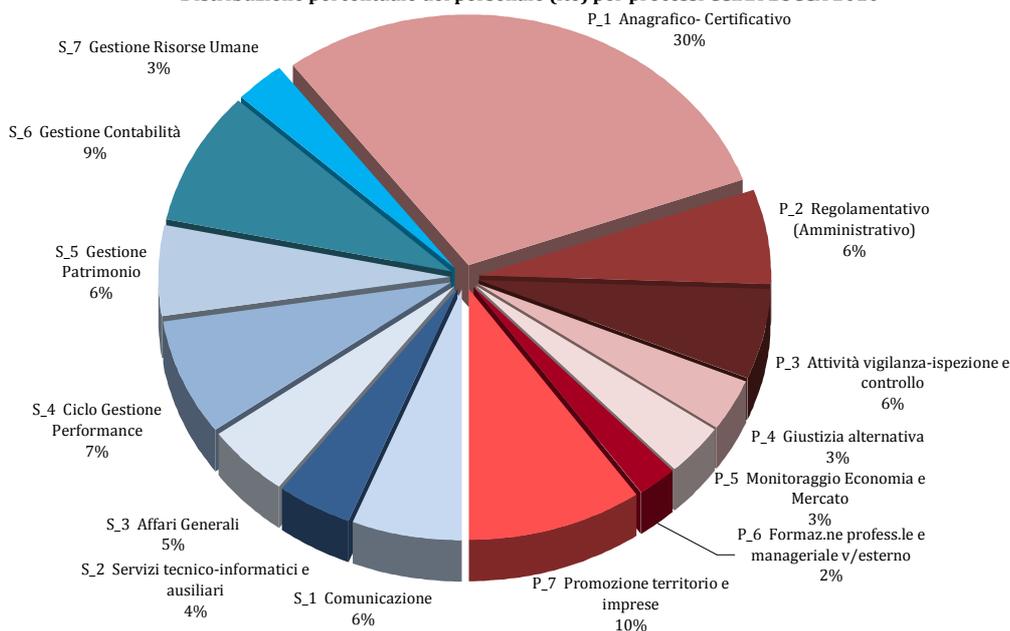
La Camera di Commercio di Lucca si dimostra in linea con i risultati medi rilevati dall'indagine svolta.



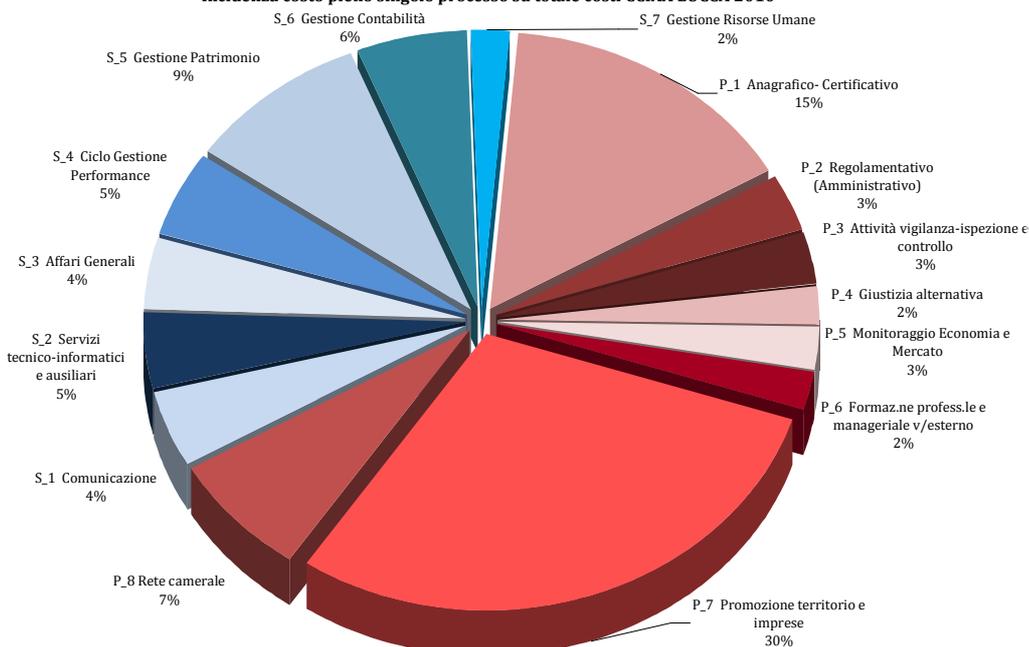
Nel corso dell'anno ha avuto luogo il primo audit dei processi con confronto tra le CCIAA toscane, con valore fortemente sperimentale, che ha evidenziato sinteticamente i seguenti risultati per la Camera di Lucca.

Si sottolinea che si tratta di un progetto regionale in continua evoluzione ed affinamento sulle tematiche sopra riportate.

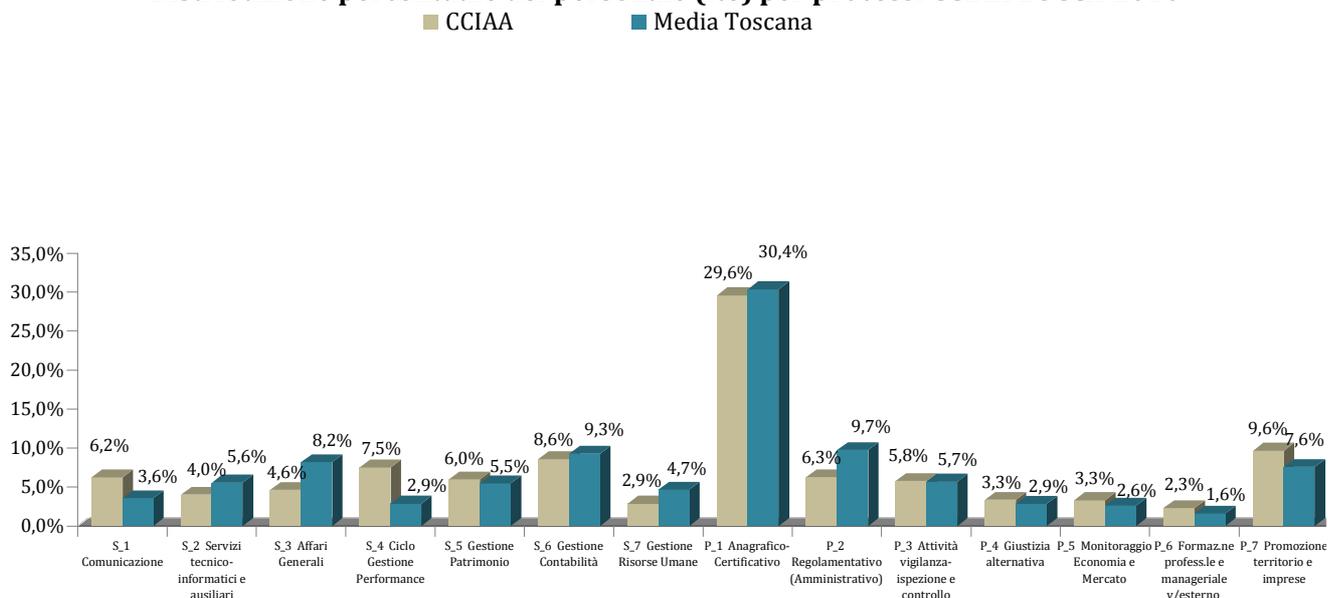
Distribuzione percentuale del personale (fte) per processi CCIAA LUCCA 2010



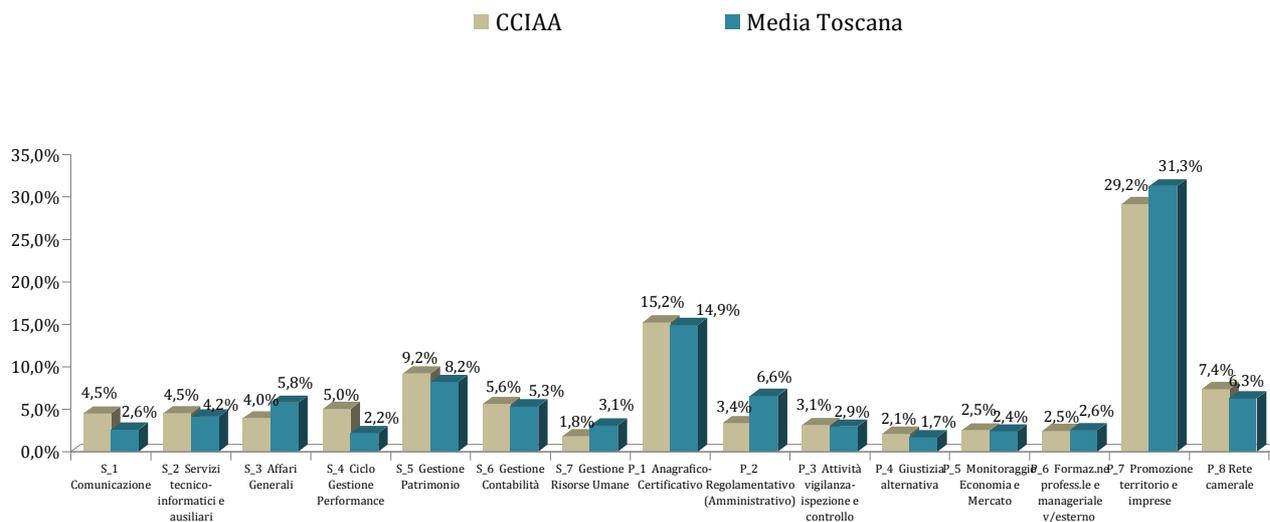
Incidenza costo pieno singolo processo su totale costi CCIAA LUCCA 2010



Distribuzione percentuale del personale (fte) per processi CCIAA LUCCA 2010



Incidenza costo pieno singolo processo su totale costi - CCIAA LUCCA 2010



1.3 Il Piano della performance 2011-2013 – i risultati raggiunti, le criticità e le opportunità.

La Camera di Commercio di Lucca ha pienamente attuato le novità normative introdotte dal D.Lgs. n. 150/09, cd. Decreto Brunetta, implementando al proprio interno il “Ciclo di gestione della Performance”.

Ciò rappresenta il punto di arrivo, il completamento, di un percorso che nella nostra Camera è stato avviato già nel 2006 e che si ricollega allo sforzo compiuto in questi anni dal legislatore per introdurre nella Pubblica Amministrazione strumenti e tecniche manageriali propri della gestione aziendale.

La CCIAA di Lucca con il Programma Pluriennale 2010-2014 ha delineato nove Priorità strategiche di intervento, pienamente rispondenti alle esigenze della comunità economica, in base alle quali, nel corso del 2011, è stato declinato il primo Piano triennale della performance, articolato dal livello strategico fino al livello operativo annuale.

La performance conseguita nel 2011 è pienamente in linea con gli obiettivi che l’Ente si era prefissato, evidenziando un elevato livello di raggiungimento del risultato atteso pari al 96,28%.

Per un’analisi più dettagliata dei risultati conseguiti si rinvia al paragrafo 2.2 e all’allegato n. 1.

Nel conseguimento degli obiettivi strategici è da segnalare una **criticità** emersa nell’ambito dell’obiettivo “Laboratorio per la realtà virtuale di Pietrasanta”. In particolare il mancato verificarsi dei necessari presupposti (la mancata consegna nei termini del progetto esecutivo da parte della società esterna incaricata) non ha reso possibile realizzare il target prefissato e pertanto il suddetto obiettivo non è stato considerato ai fini della performance dell’Ente.

Questo tipo di criticità evidenzia come l’attività dell’Ente talvolta possa dipendere da fattori esterni non sempre controllabili e difficilmente eliminabili nel breve periodo.

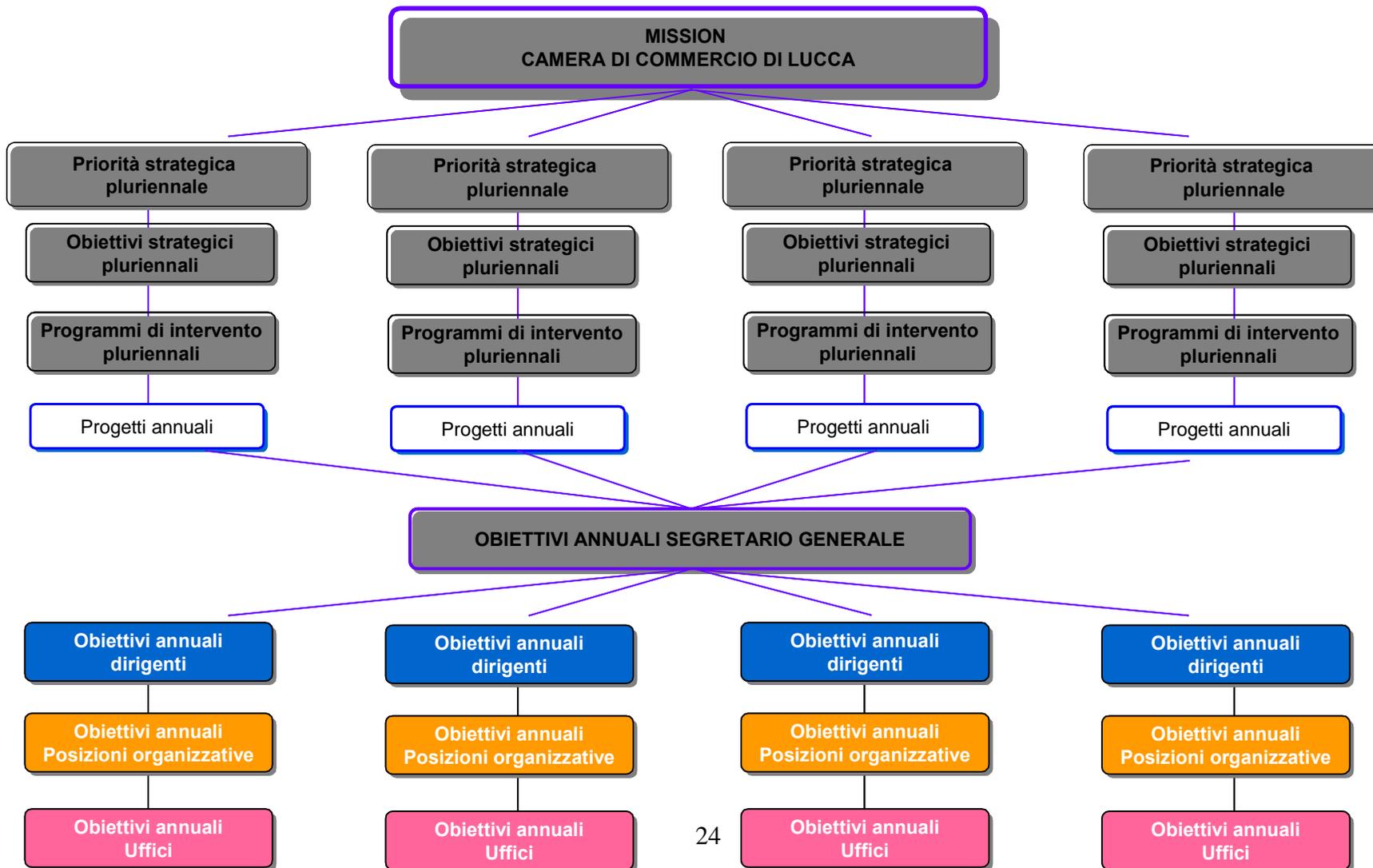
Per contro è importante segnalare come nel caso dell’obiettivo strategico “Realizzazione Polo Tecnologico Lucchese”, che presenta elementi di elevata complessità gestionale, è stato possibile anticipare i tempi di consegna dell’immobile - Il lotto – di ben 10 mesi.

Infine, nell’ambito dell’obiettivo strategico “Gestione dei principali cambiamenti normativi ed organizzativi nell’area anagrafico-certificativa”, relativo all’attuazione della semplificazione degli adempimenti amministrativi delle imprese verso la PA, da segnalare che la continua evoluzione normativa produce una rilevante criticità data dall’esigenza di intervenire continuamente sulla formazione sia degli utenti che degli addetti al servizio, anche a fronte della complessità del canale informatico/telematico disponibile.

L’avvio del ciclo della performance ha sicuramente dato maggiore **opportunità** di analisi dell’azione dell’Ente, di riflessione sulla complessità dell’attuale situazione economica e di ricerca di strumenti ed interventi che possano essere realmente di stimolo e di crescita per l’economia locale.

2. L'Albero della performance

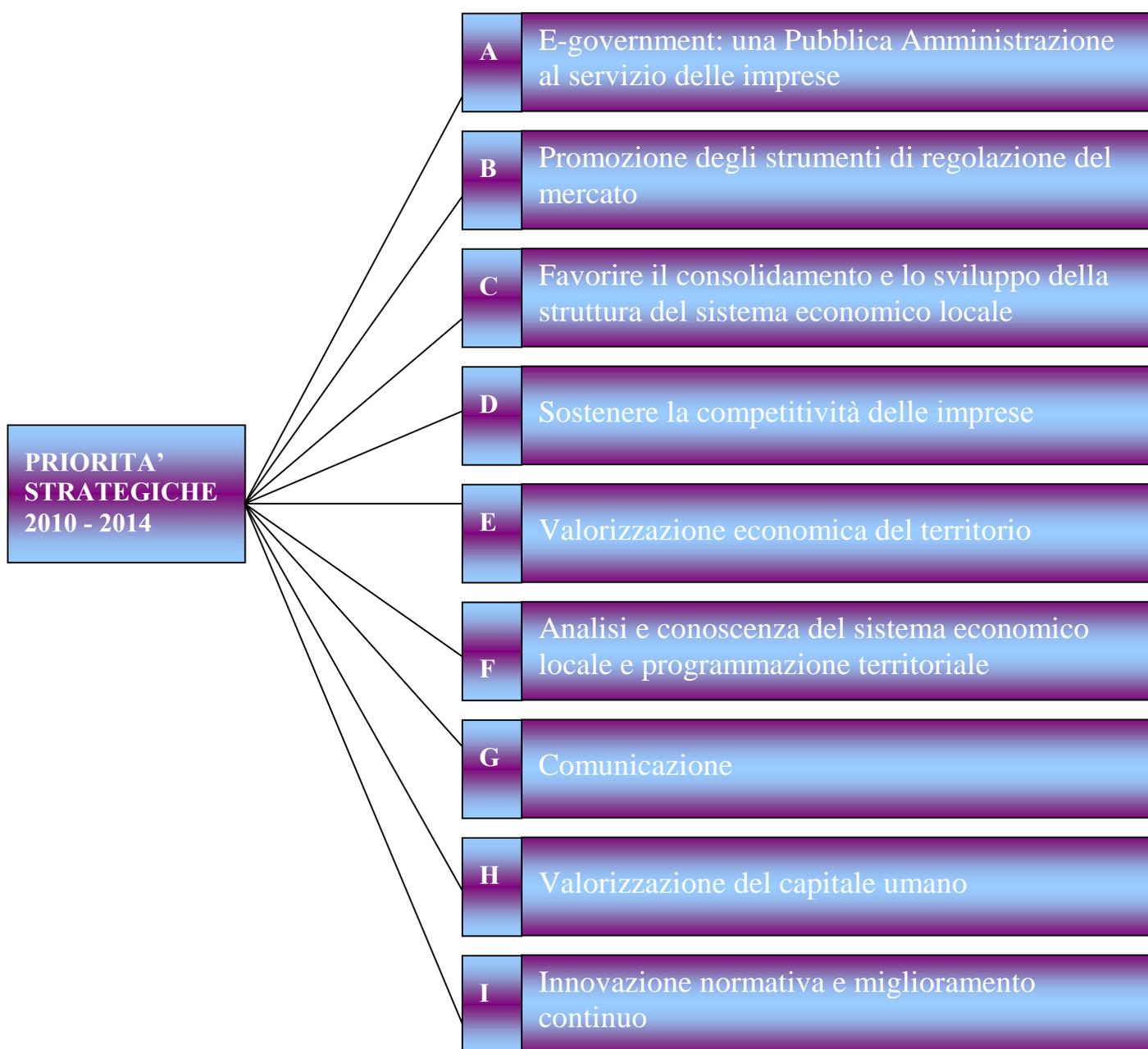
La Camera di commercio di Lucca ha delineato il proprio albero della performance secondo il seguente schema che evidenzia lo stretto legame gerarchico esistente tra tutti i livelli, dallo strategico all'operativo:



Nell’ambito del Programma pluriennale di mandato 2010-2014 sono state individuate nove priorità strategiche, articolate in più obiettivi strategici pluriennali ai quali sono collegati uno o più target (ossia i risultati attesi) e declinate nei programmi strategici pluriennali (mediante i quali vengono esplicitate le azioni che si intende mettere in campo).

A loro volta gli obiettivi strategici vengono, ogni anno, articolati in obiettivi e progetti operativi nei quali sono espressamente esplicitate azioni, indicatori, benefici attesi e risorse.

La responsabilità di ciascun progetto viene attribuita, a cascata, dal Segretario generale ai Dirigenti di ciascuna Area, alle Posizioni organizzative e infine ad uno specifico Centro di costo.



2.1 Gli obiettivi strategici – risultati 2011

In tabella si evidenziano sinteticamente i risultati raggiunti e l'impatto generato, per un'analisi più dettagliata dei risultati si rinvia all'allegato n. 1.

PRIORITA' A: E-GOVERNMENT: UNA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE AL SERVIZIO DELLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Attuare pienamente le novità normative in tema di innovazione tecnologica, valorizzando il ruolo della CCIAA quale volano per una reale semplificazione degli adempimenti amministrativi delle imprese verso la Pubblica Amministrazione	81% società dotate di PEC; 2796 CNS rilasciate nell'anno 7% certificati d'origine telematici; 99% bilanci depositati in formato XBRL;	facilitazione accesso al canale telematico e riduzione del front-office
Migliorare e promuovere la qualità delle banche dati informatiche tenute dalla Camera di Commercio anche allo scopo di incentivarne la consultazione soprattutto tramite canale telematico	n. 480 posizioni complessive per cui è stato attivato il procedimento di cancellazione dal Registro Imprese; incremento del 5,51% dei diritti di segreteria per la consultazione degli archivi del registro imprese	Incremento dell'affidabilità degli archivi camerale con contestuale aumento delle interrogazioni da parte degli utenti
Partecipazione ad azioni di e-government	si prevede di realizzare le necessarie azioni nei prossimi anni	
Garantire la corretta conservazione sostitutiva dei documenti informatici	realizzato l'archivio informatico dei documenti	garantita la conservazione dei documenti informatici con relativa riduzione di: tempi di consultazione, di costi in termini di carta e spazi
PRIORITA' B: PROMOZIONE DEGLI STRUMENTI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie e potenziare le attività di vigilanza e controllo sul mercato per accrescere la tutela del consumatore e favorire la trasparenza del mercato.	incremento del 134% delle domande di mediazione rispetto al 2009; piena attuazione dei Piani annuali di vigilanza sul mercato	incremento della tutela dei consumatori e imprese
PRIORITA' C: FAVORIRE IL CONSOLIDAMENTO E LO SVILUPPO DELLA STRUTTURA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Sostenere la crescita della struttura economica locale	organizzazione di percorsi formativi per un totale di n. 3684 ore di formazione e n. 263 partecipanti; contributi a favore di soggetti dedicati ad attività di alta formazione	Crescita della cultura manageriale mediante l'attività di formazione
Crescita della cultura d'impresa nella provincia di Lucca	organizzazione di percorsi formativi per un totale di n. 1692 ore di formazione e n. 101 partecipanti; apertura di nuove 10 imprese in seguito alla partecipazione ai percorsi camerale	Sviluppo della nuova imprenditorialità mediante l'attività di formazione
Favorire lo sviluppo d'impresa.	Partecipazione alla costituzione, a livello regionale, di un soggetto dedicato ad operare come venture capital per le micro imprese; scouting di 10 idee innovative e ad alto potenziale di crescita e selezioni di 5 imprese entrate nell'incubatore del Polo Tecnologico Lucchese.	sostegno allo sviluppo di imprese ad alto potenziale di crescita
Favorire la creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale	avvio operatività incubatore Polo Tecnologico Lucchese e ampliamento struttura; collaborazione alla realizzazione del Centro di competenze per l'innovazione nei beni culturali e del Polo tecnologico e centro dimostrativo per l'innovazione nella nautica a Viareggio; collaborazione alla realizzazione del Polo Tecnologico di Capannori - Cittadella della calzatura; collaborazione alla realizzazione del Museo/Laboratorio virtuale di Pietrasanta; definizione di un unico modello organizzativo per il coordinamento e la gestione dei Poli tecnologici provinciali	creazione di infrastrutture per l'innovazione

PRIORITA' D: SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Sviluppo delle capacità di attrarre finanziamenti da programmi Comunitari, Nazionali e Regionali sul territorio provinciale	n. 4 progetti cofinanziati dall'UE presentati tramite la rete provinciale di progettazione comunitaria per un budget complessivo approvato pari a euro 2.392.000; mantenimento del n. imprese che ricorrono ai servizi degli sportelli della Camera con una media annuale di 1384 aziende; attrazione risorse per lo sviluppo di progetti camerali condivisi con altri soggetti del territorio per un ammontare di euro 4.970.000.	stimolo alla circolazione delle informazioni, creazione e sviluppo di sinergie di rete tra enti locali per l'accesso ai programmi regionali e nazionali di finanziamento alle imprese.
Tutelare la capacità di innovazione delle imprese	stipula di 4 accordi con istituti universitari, centri di ricerca, centri per il trasferimento tecnologico; n. 7 progetti cofinanziati sull'innovazione e trasferimento tecnologico; n. 69 domande di brevetto mediamente presentate in un anno	Sviluppo dei network fra soggetti locali e non , operanti nell'innovazione, allo scopo di liberare risorse finanziarie regionali, nazionali od europee a favore delle imprese
Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese provinciali	stesura di 1 proposta congiunta annuale con l'Amministrazione provinciale e previo il coinvolgimento di tutte le componenti economiche e istituzionali interessate sulle strategie per l'internazionalizzazione ; mantenimento del n. imprese che ricorrono ai servizi camerali per l'internazionalizzazione con una media annuale di 788 aziende;	coinvolgimento delle imprese nei processi di internazionalizzazione
Promuovere le politiche europee per l'impresa	incremento del 27% del n. imprese che ricorrono ai servizi camerali per le politiche europee; incremento del 18% del n. di certificazioni ambientali di sistemi gestionali, di prodotti e di servizi.	crescita della competitività e della sostenibilità ambientale delle imprese lucchesi in Europa
PRIORITA' E: VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Sviluppare le produzioni agroalimentari tipiche della provincia e la loro valorizzazione	crescita progressiva dell'importo medio di sostegno dell'intervento camerale del 9%	concentrazione delle risorse camerali sulle manifestazioni più significative per l'economia del territorio
Sostenere la valorizzazione delle risorse culturali e ambientali del territorio come fattore di sviluppo economico	progettazione e attuazione di n. 2 iniziative di promozione congiunta con territori limitrofi che integrano le specificità locali	ricerca di sinergie con territori limitrofi per la valorizzazione del territorio e del paniere dei prodotti tipici lucchesi
Garantire la conservazione del patrimonio documentale storico	costituzione di un archivio, cartaceo e digitale, per n. 1 impresa storica lucchese	valorizzazione del patrimonio documentale e del tessuto imprenditoriale
PRIORITA' F: ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE E PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Valorizzazione dell'informazione economico-statistica.	organizzazione di n. 1 percorso informativo triennale per soggetti pubblici e privati, al fine di illustrare la disponibilità dei dati economico statistici camerali e di recepire ulteriori esigenze	diffusione dei dati economico statistici camerali
Valorizzazione dell'osservazione economica attraverso nuove modalità interpretative e nuovi strumenti	qualificazione dei contenuti di n. 2 osservatori in essere; creazione di n. 1 nuovo osservatorio.	qualificazione e implementazione degli strumenti di analisi economico statistici camerali
Consolidare il ruolo dell'ente come propositore e partner di politiche di programmazione territoriale negoziata	n. 6 progetti propri e/o in collaborazione con altri enti sul tema della programmazione territoriale; monitoraggio dei piani e programmi nazionali, regionali, locali ed europei ; monitoraggio dei processi di definizione dei nuovi piani e programmi regionali e locali	acquisizione di un ruolo attivo della camera nei processi di programmazione territoriale negoziata

PRIORITA' G: COMUNICAZIONE		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Rendere più efficace la comunicazione esterna	n. 3 video promozionali su settori portanti dell'economia lucchese; realizzazione indagine di customer satisfaction con un indice sintetico pari a 6,6 pressochè in linea con quello del 2009; mantenimento quali/quantitativo dei "soggetti qualificati" all'interno della piattaforma	rafforzamento verso l'esterno dell'immagine dell'Ente quale soggetto dedicato allo sviluppo del territorio
Miglioramento e incremento delle conoscenze e del coinvolgimento delle risorse umane sull'attività camerale	Incremento delle informazioni e di n. 9 nuove funzionalità della intranet camerale; realizzazione indagine di soddisfazione sulla intranet con miglioramento dell'indice sintetico del 6%	massimizzazione della circolarità delle informazioni con acquisizione di maggiore coinvolgimento del personale
PRIORITA' H: VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Rendere la struttura organizzativa più aderente alle esigenze attuali e la collocazione e gli apporti individuali più armoniosi	verifica del grado di soddisfazione del personale sul 100% dei corsi di formazione offerti;	valorizzazione del personale mediante corsi di formazioni sempre più aderenti alle esigenze effettive
Migliorare il benessere organizzativo	si prevede di realizzare le necessarie azioni nei prossimi anni	
PRIORITA' I: INNOVAZIONE NORMATIVA E MIGLIORAMENTO CONTINUO		
OBIETTIVO STRATEGICO	RISULTATO REALIZZATO	IMPATTO GENERATO
Assicurare l'autonomia operativa del personale e migliorare la qualità del servizio Anagrafico certificativo	implementazione di schede tecniche e giuridiche sulla banca dati delle conoscenze del servizio anagrafico certificativo	miglioramento della percezione dell'utenza circa il livello di competenza degli addetti al servizio
Attuazione degli adempimenti normativi e razionalizzazione della struttura e dei servizi	adeguamento della struttura e dei servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge	riduzione dell'impatto sull'utenza dei nuovi adempimenti normativi.
Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi	monitoraggio dei livelli di servizio ritenuti essenziali dall'Ente con miglioramenti qualitativi sul 33% delle procedure/procedimenti individuati; azioni per il miglioramento della percentuale di riscossione complessiva del diritto annuale; n. 2 azioni per migliorare, in chiave di sostenibilità ambientale, il patrimonio dell'Ente; riduzione degli oneri di funzionamento del 2,36%; incremento telematizzazione e relativa dematerializzazione; adozione di soluzioni organizzative per migliorare efficienza ed efficacia; definizione modello organizzativo per la gestione del controllo sulle partecipate;	miglioramento continuo delle attività correnti
Migliorare il sistema di programmazione e controllo delle attività dell'Ente	revisione del sistema di programmazione e controllo secondo le nuove logiche della "riforma Brunetta"; n. 2 report direzionali alla Giunta sull'andamento degli obiettivi strategici; implementazione sistema di programmazione e controllo nella società controllata Lucca Promos.	implementazione del "ciclo di gestione della performance"

2.2 Gli obiettivi di Ente – risultati 2011

OBIETTIVI DI ENTE 2011	REALIZZAZIONE
1) GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. GARANTIRE L'IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	98,60%
2) ASSICURARE UN CONTENIMENTO DEL DISAVANZO TRA ONERI E PROVENTI CORRENTI DELL'ESERCIZIO	100%
3) POLO TECNOLOGICO LUCCHESE	91,20%
4) LABORATORIO PER LA REALTÀ VIRTUALE DI PIETRASANTA	N.C. rinviato per ritardi nella consegna del progetto esecutivo da parte di società esterna
5) GESTIONE DEI PRINCIPALI CAMBIAMENTI NORMATIVI ED ORGANIZZATIVI NELLE AREE DI COMPETENZA	93,00%
6) REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE PER L'ANNO 2011 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE	98,60%

2.2 Gli obiettivi individuali del Segretario generale – risultati 2011

OBIETTIVI 2011 SEGRETARIO GENERALE	REALIZZAZIONE
1) GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. GARANTIRE L'IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	100%
2) ASSICURARE UN CONTENIMENTO DEL DISAVANZO TRA ONERI E PROVENTI CORRENTI DELL'ESERCIZIO	100%
3) COORDINAMENTO E SUPERVISIONE DELL'ATTIVITA' DEI DIRIGENTI CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI ENTE N. 3-4-5-6 DEL 2011 STABILITI DALLA GIUNTA	94,70%
4) REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2011 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE. COORDINAMENTO E SUPERVISIONE ALLA GESTIONE DI LUCCA INTEC	100%

2.2 Gli obiettivi individuali del Dirigente Area Amministrazione e personale risultati 2011

OBIETTIVI 2011 DIRIGENTE AREA AMMINISTRAZIONE E PERSONALE	REALIZZAZIONE
1) GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ASSICURARE UN CONTENIMENTO DEL DISAVANZO TRA ONERI E PROVENTI CORRENTI DELL'ESERCIZIO. GARANTIRE L'IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	100%
2) REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2011 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE	97,60%
3) POLO TECNOLOGICO LUCCHESE	91,20%

2.2 Gli obiettivi individuali del Dirigente Area Anagrafico certificativa e regolazione del mercato - risultati 2011

OBIETTIVI 2011 DIRIGENTE AREA ANAGRAFICO CERTIFICATIVA E REGOLAZIONE DEL MERCATO	REALIZZAZIONE
1) GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ASSICURARE UN CONTENIMENTO DEL DISAVANZO TRA ONERI E PROVENTI CORRENTI DELL'ESERCIZIO. GARANTIRE L'IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	100%
2) REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2011 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE	96,80%
3) GESTIONE DEI PRINCIPALI CAMBIAMENTI NORMATIVI ED ORGANIZZATIVI NELLE AREE DI COMPETENZA	94%

2.2 Gli obiettivi individuali del Dirigente Area Promozione e sviluppo delle imprese risultati 2011

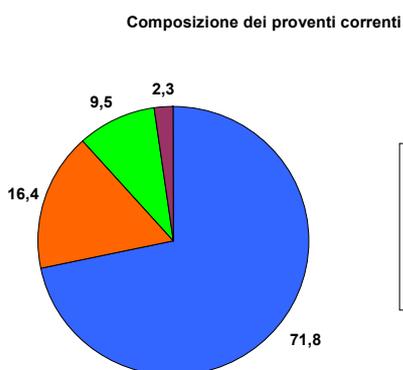
OBIETTIVI 2011 DIRIGENTE AREA PROMOZIONE E SVILUPPO PER LE IMPRESE	REALIZZAZIONE
1) GARANTIRE I LIVELLI DI SERVIZIO ATTRAVERSO IL RISPETTO DEI TEMPI DICHIARATI SUI DIVERSI PROCEDIMENTI/PROCEDURE (INTERNI ED ESTERNI) DELLA CAMERA. ASSICURARE UN CONTENIMENTO DEL DISAVANZO TRA ONERI E PROVENTI CORRENTI DELL'ESERCIZIO. GARANTIRE L'IMPLEMENTAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	100%
2) REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI, PROGETTI, ATTIVITA' E INIZIATIVE DI AREA PER L'ANNO 2011 STABILITI DAL CONSIGLIO CON L'APPROVAZIONE DELLA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA, DEL PREVENTIVO ECONOMICO E DEL BUDGET DIREZIONALE	96,80%
3) LABORATORIO PER LA REALTÀ VIRTUALE DI PIETRASANTA	N.C. rinvio per ritardi nella consegna del progetto esecutivo da parte di società esterna

3. Profilo economico-finanziario: risorse, efficienza ed economicità

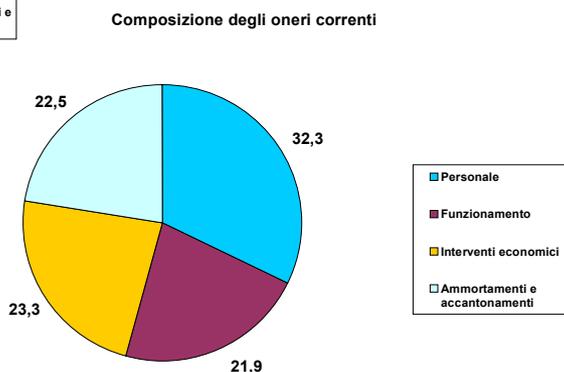
PROVENTI CORRENTI	2011	2010
Diritto annuale	8.569.086,01	8.395.676,74
Diritti di segreteria	1.958.580,14	1.990.256,92
Contributi, trasferimenti e altre entrate	1.136.620,76	1.562.877,57
Proventi da gestione beni e servizi	270.367,20	248.236,26

COMPOSIZIONE %		
PROVENTI CORRENTI	2011	2010
Diritto annuale	71,8	68,8
Diritti di segreteria	16,4	16,3
Contributi, trasferimenti e altre entrate	9,5	12,8
Proventi da gestione beni e servizi	2,3	2,0

ONERI CORRENTI	2011	2010
Personale	3.752.047,91	3.761.918,29
Funzionamento	2.538.194,44	2.643.254,76
Interventi economici	2.705.752,79	2.634.374,23
Ammortamenti e accantonamenti	2.612.947,84	2.398.346,40



COMPOSIZIONE %		
ONERI CORRENTI	2011	2010
Personale	32,3	32,9
Funzionamento	21,9	23,1
Interventi economici	23,3	23,0
Ammortamenti e accantonamenti	22,5	21,0



STATO DI SALUTE DELL'ENTE		CONSUNTIVO 2011	2010	2009	2008
Indicatore	Composizione indicatore				
Indicatori di struttura, di liquidità e di solidità economica e patrimoniale					
Margine di Struttura finanziaria a breve	Attivo circolante - Passivo a breve	236,1%	514,2%	348,4%	316,3%
	Passivo a breve				
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti	97,3%	93,8%	98,0%	91,7%
	Proventi correnti				
Incidenza dei costi strutturali sui proventi Porrenti	Oneri correnti - Interventi economici	74,6%	72,2%	72,5%	70,5%
	Proventi correnti				
Margine di struttura o di autocopertura dell'Attivo Immobilizzato	Attivo Immobilizzato	97,7%	83,3%	83,0%	83,3%
	Patrimonio Netto				
Incidenza dell'Attivo Immobilizzato	Attivo Immobilizzato	81,7%	69,9%	65,3%	66,1%
	Totale Attivo				
Solidità o Indipendenza Finanziaria	Patrimonio Netto	83,6%	83,3%	83,0%	83,3%
	Totale generale Passivo				
Indicatori di efficienza di gestione					
Capacità di generare Proventi diversi da Diritto annuale e Diritti di segreteria	Proventi correnti - (Entrate da diritto annuale + Diritti di segreteria)	11,8%	14,8%	13,1%	11,8%
	Proventi correnti				
Efficienza Operativa (valore in Euro)	Oneri correnti (Interventi economici esclusi) delle Funzioni Istituzionali C e D direttamente al servizio delle imprese	96,5	98,1	96,8	98,5
	N. imprese attive al 31/12				
Efficienza di Struttura	Oneri correnti delle Funzioni Istituzionali A e B interni o non direttamente al servizio delle imprese	44,0%	43,0%	41,3%	40,8%
	Oneri correnti totali				
Economicità dei Servizi Amministrativi-Anagrafici	Diritti di segreteria				
	Oneri correnti (Interventi economici esclusi) della Funzione Istituzionale C direttamente al servizio delle imprese	78,1%	76,3%	79,1%	87,7%
Interventi economici e nuovi investimenti per impresa attiva (valore in Euro)	Interventi Economici + Nuovi investimenti in Immobilizzazioni)	133,8	89,6	123,4	96,8
	N. imprese attive al 31/12				
Tasso di variazione crediti da Diritto annuale	Crediti da diritto annuale anno "n" - Crediti da diritto annuale anno "n-1"	-13,8%	-10,1%	-27,2%	-26,3%
	Crediti da diritto annuale anno "n-1"				

4. Profilo di genere: pari opportunità e bilancio di genere

La Camera di Commercio di Lucca svolge la propria azione sul tema delle pari opportunità, mediante il proprio Comitato per l'Imprenditoria Femminile, composto da rappresentanti espressione di tutte le attività economiche femminili della provincia.

Gli obiettivi che la Camera, attraverso il Comitato, si prefigge sono :

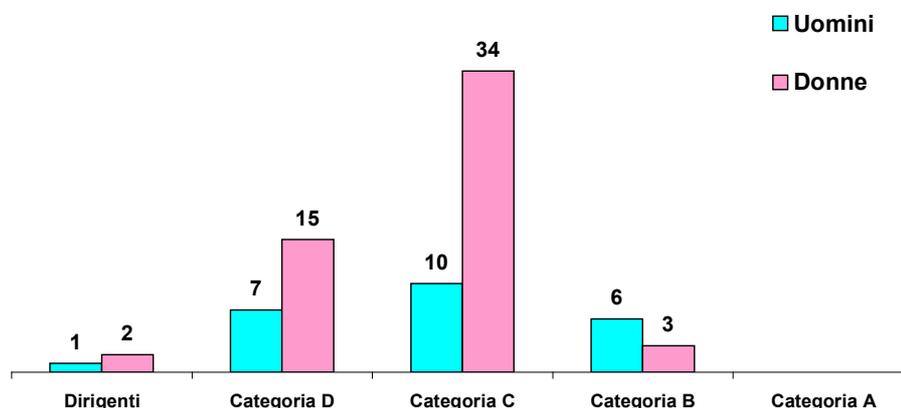
- promuovere iniziative per lo sviluppo dell'impresoria femminile, anche tramite specifiche attività di formazione imprenditoriale di donne aspiranti imprenditrici;
- promuovere indagini conoscitive sia per monitorare il numero delle donne imprenditrici, sia per individuare quali sono i problemi che ostacolano l'accesso delle donne al mondo dell'impresoria;
- proporre suggerimenti nell'ambito della programmazione delle attività camerali per favorire lo sviluppo e la qualificazione della presenza delle donne nel mondo dell'impresoria;
- porsi come interlocutore privilegiato sulle problematiche femminili delle istituzioni locali, regionali e nazionali.

Nel corso del 2011, in particolare, il Comitato Impresoria Femminile di Lucca ha direttamente organizzato le seguenti attività:

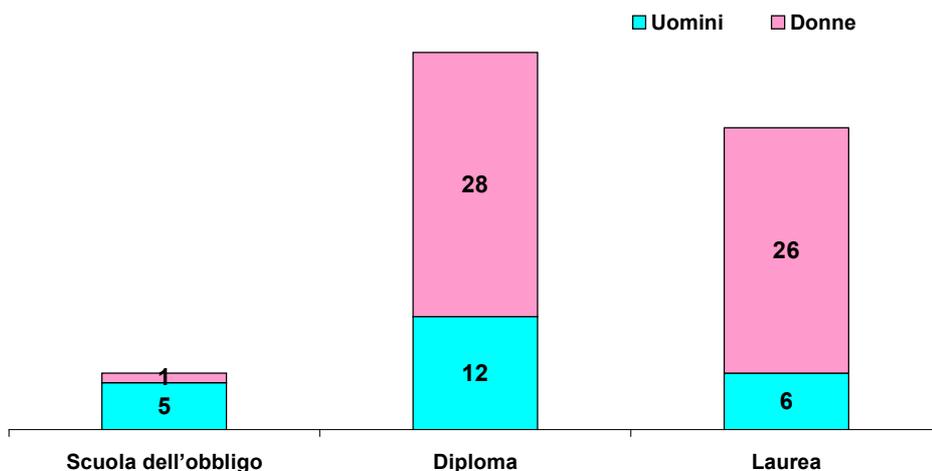
- 28 settembre - seminario per illustrare il nuovo dettato normativo della L. 53/00 in tema di conciliazione dei tempi di vita e lavoro (38 partecipanti);
- 13 dicembre 2011 - convegno di presentazione della seconda edizione dell'indagine statistica sullo stato di salute dell'impresoria femminile della provincia di Lucca, dal titolo "Mondo imprenditoriale femminile a Lucca: fotografia sul presente con sguardi al futuro" (42 partecipanti). Lo studio ha come obiettivo di fornire spunti di riflessione, informazioni e stimoli fondamentali per governare le aziende in periodi di incertezza e di stagnazione economica. L'indagine ha mostrato un quadro fortemente segnato dalla crisi e bisognoso di interventi urgenti e mirati che hanno pertanto ispirato la programmazione delle attività del Comitato per il 2012.

4. 1 Profilo di genere: pari opportunità e bilancio di genere – il contesto interno

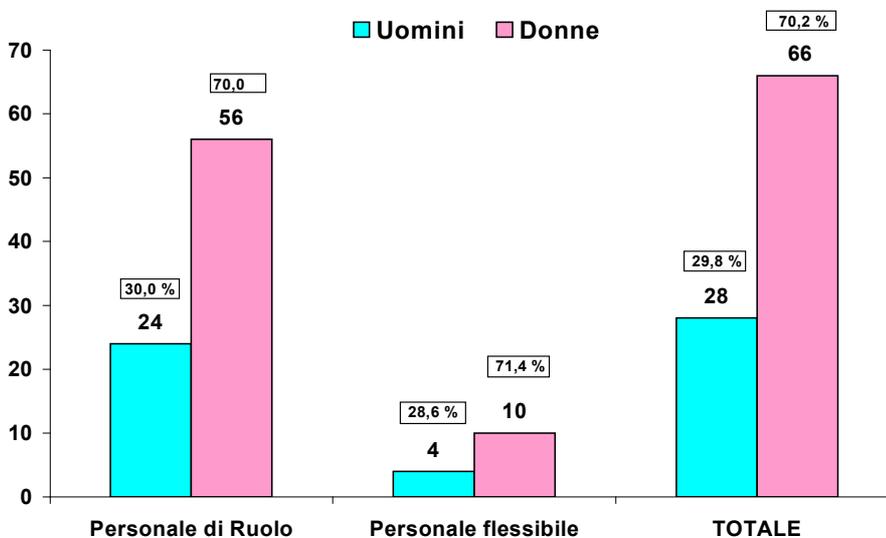
Composizione del Personale in ruolo per sesso e categoria contrattuale (2011)



Composizione del Personale di Ruolo per titolo di studio e per sesso (31.12.2011)

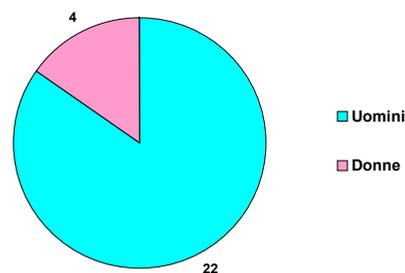


Personale complessivo 2011 per sesso - valori assoluti e %



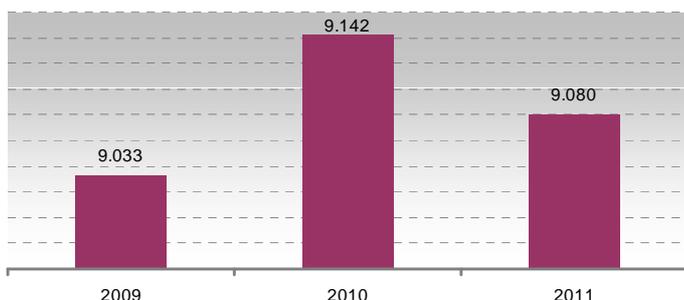
Consiglieri per sesso

Composizione dei Consiglieri per sesso			
2011		2010	
Uomini	Donne	Uomini	Donne
22	4	22	4

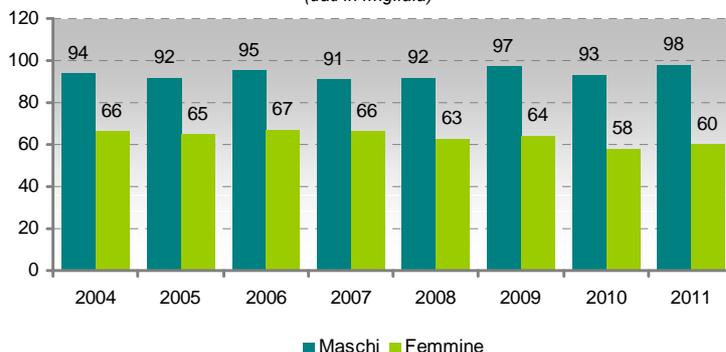


4.2 Profilo di genere: pari opportunità e bilancio di genere – il contesto esterno

Numero delle imprese femminili in provincia di Lucca



Numero di occupati in provincia di Lucca suddivisi per sesso (dati in migliaia)

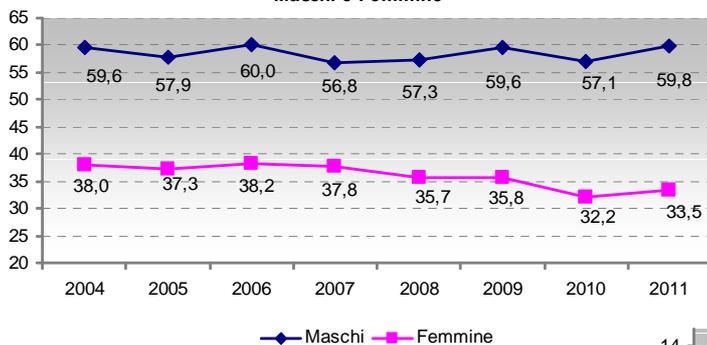


Popolazione residente al 1° gennaio di ogni anno suddivisa per sesso. Provincia di Lucca e Toscana

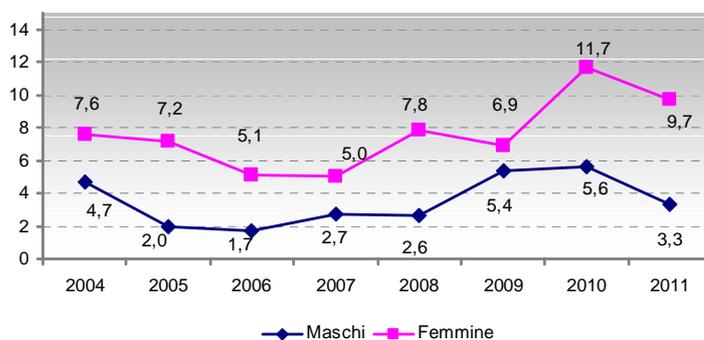
	2009		2010		2011	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
Lucca	187.415	202.785	188.350	203.832	189.012	204.783
Toscana	1.787.668	1.920.150	1.797.235	1.932.895	1.805.132	1.944.681

Fonte: Istat - elaborazioni Camera di Commercio di Lucca

Tasso di occupazione in provincia di Lucca -Maschi e Femmine-



Tasso di disoccupazione in provincia di Lucca -Maschi e Femmine-



5. Il processo di redazione della Relazione sulla performance. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

FASI	SOGGETTI	MODALITA'	TEMPI
Monitoraggio periodico sui risultati della performance organizzativa	Dirigenti, PO, uffici, Programmazione e controllo	Rilevazione dati mediante sw di Infocamere	Trimestrale
Reporting intermedio sull'andamento della performance organizzativa	Programmazione e controllo	Report con evidenziazione del grado di raggiungimento dei progetti	Semestrale
Valutazione risultati intermedi della performance organizzativa	Dirigenti, PO, Programmazione e controllo	Valutazione cause di eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e implementazione azioni correttive	Semestrale
Aggiornamento Piano della Performance	Dirigenti, PO, Programmazione e controllo, Giunta	Modifiche al Piano della performance in funzione delle azioni correttive scaturenti dal monitoraggio semestrale	Semestrale
Bilancio consuntivo	Dirigenti, PO, Programmazione e controllo, Ragioneria, uffici	Rilevazione risultato di gestione	Febbraio-marzo
Definizione della struttura del documento	Programmazione e controllo, SG	Analisi della normativa di riferimento	Marzo
Predisposizione proposta di relazione mediante la sistematizzazione delle informazioni precedenti	Programmazione e controllo	Analisi dei documenti di pianificazione, monitoraggio e valutazione	Aprile
Verifica definitiva documento	SG, Programmazione e controllo	Analisi e definizione del documento	Maggio
Approvazione Relazione sulla performance	Giunta		Maggio
Validazione Relazione sulla performance	OIV	Secondo la delibera CIVIT n. 6/1012	Giugno
Pubblicazione Relazione sulla performance e del documento di validazione	Programmazione e controllo, OIV	Pubblicazione dei documenti nella Sezione trasparenza del sito camerale	Giugno

5.1 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

La Relazione sulla performance rappresenta il documento conclusivo del ciclo di gestione della performance mediante il quale è possibile verificare i risultati raggiunti ed impostare le azioni migliorative per il futuro.

Pertanto, a conclusione del percorso relativo al 2011 si possono elencare i punti di forza e di debolezza dell'intero ciclo.

Il 2011 è stato l'anno in cui la Camera di Commercio di Lucca ha implementato il ciclo di gestione della performance adeguandosi al dettato del D. Lgs. 150/09, predisponendo ed approvando tutti i documenti richiesti dalla riforma (Piano triennale della performance; Sistema di misurazione e valutazione della performance; Programma triennale per la trasparenza e l'integrità).

Tra gli elementi di forza del ciclo della performance è da sottolineare la maggiore armonizzazione e coerenza fra tutte le fasi della programmazione e controllo delle attività dell'ente, la maggiore frequenza dei monitoraggi che permette di avere sempre il "polso della situazione" e di poter intervenire tempestivamente con azioni correttive, la maggiore oggettività dell'intero sistema.

Tra gli elementi di criticità sicuramente si avverte una sovrapposizione tra i documenti richiesti dalla riforma Brunetta e quelli preesistenti richiesti dalle precedenti normative (Programma pluriennale quinquennale e Relazione previsionale e programmatica annuale) che porta ad una sovrabbondanza di documenti spesso non in linea fra loro sia come tempistica di approvazione che come contenuto.

Tra le azioni migliorative da porre in essere la Camera di Lucca si propone una più approfondita analisi dei risultati dalla quale cercare di ottenere maggiori informazioni possibili utili al miglioramento continuo.