



ISTITUTO DI STUDI E RICERCHE

Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa Carrara

Partecipata da : Comuni di Massa e di Carrara e Unione di Comuni Montana Lunigiana

# RELAZIONE DEL PIANO PERFORMANCE 2018



**Approvato dal consiglio di Amministrazione**

**con verbale CDA n.2 del 23.04.2019**

**SEDE PRINCIPALE**

P.zza 2 Giugno, 16 - 54033 Carrara (MS)

Tel. +39.0585.7641

Fax: +39.0585.776515

email: [azienda.speciale.isr@ms.camcom.it](mailto:azienda.speciale.isr@ms.camcom.it)

PEC: [azienda.speciale.isr@pec.it](mailto:azienda.speciale.isr@pec.it)

**Biblioteca**

Presso Museo del Marmo – Biblioteca

Viale XX Settembre, loc. Stadio- 54033 Carrara (MS)

Telefono: +39.0585.844033

Orari: martedì, mercoledì e venerdì dalle 8.30 alle 13.00;

La presente Relazione sulla Performance è il documento che completa il Ciclo di Gestione della Performance con riferimento all'annualità 2018. In base al D.Lgs. 150/09, ogni Ente è tenuto a misurare e a valutare la propria performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative/aree in cui si articola e anche in riferimento ai singoli dipendenti.

Il cd. Ciclo della Performance previsto dalla normativa, consiste in una serie di attività, riconducibili sostanzialmente a processi di pianificazione, monitoraggio e valutazione della prestazione organizzativa e individuale.

L'Azienda Speciale ISR conclude il proprio Ciclo di gestione della Performance relativo all'annualità 2018 contenute nel Piano della Performance per il triennio 2018-2020 approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 29.01.2018.

La presente Relazione sulla Performance è lo strumento che conclude il Ciclo, il documento attraverso cui l'Azienda Speciale – a consuntivo – traccia il quadro delle attività realizzate nel corso dell'anno precedente e illustra il grado di raggiungimento degli obiettivi pianificati nel Piano della Performance. Rappresenta lo strumento attraverso il quale l'Istituto di Studi e di Ricerche illustra i risultati ottenuti nel corso del 2017 e li comunica, secondo struttura modalità e indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione e del Dipartimento della Funzione Pubblica, a tutti i propri portatori di interesse.

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 delle risorse costituisca una facile chiave interpretativa dell'uso delle risorse, distinte non tanto per competenza di area quanto soprattutto per destinazione degli interventi.

Si segnala, infine, come il presente Piano si integri con altri strumenti di controllo e benchmarking presenti nel sistema camerale e aziendale.

L'Istituto di Studi e di Ricerche – Azienda Speciale della CCIAA di Massa-Carrara: sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

Chi siamo

Cosa Facciamo

Gli Obiettivi Strategici

Il "cascading": dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi

La Performance individuale

## L'ISR : sintesi delle informazioni di interesse per gli stakeholder

<b>Chi siamo</b>	L'Azienda Speciale è il braccio operativo dell'Ente Camerale di Massa-Carrara. Nasce da un'idea dell'Ente Camerale che ha da subito raccolto l'adesione delle principali istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa-Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, all'Unione Comuni Montana Lunigiana, i quali partecipano a pieno titolo all'Azienda, contribuendo al finanziamento e determinando le linee strategiche di intervento, in sintonia con l'ente camerale stesso. Si è trattato di un patto istituzionale di grande rilievo che ha inteso unificare competenze e sforzi di singoli enti in un'unica struttura, oggi riconosciuta quale erogatore di servizi di informazione per tutto il territorio.
<b>Missione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della Provincia di Massa-Carrara;</li><li>• garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della provincia;</li><li>• integrare gli studi con progettazione e realizzazione di progetti attinenti le materia camerali;</li></ul>
<b>Anno di Costituzione</b>	2000
<b>Settore Attività</b>	Studi, Ricerche ed attuazione di progetti

### L'Amministrazione

Da Statuto, l'ISR è amministrato da un Consiglio di Amministrazione presieduto dal Presidente della Camera di Commercio o da un membro di Giunta Camerale.

Fanno inoltre parte del Consiglio: il Sindaco del Comune di Carrara, il Sindaco del Comune di Massa, il Presidente dell'Unione di Comuni Montana Lunigiana o loro delegati. Il Conto Economico annuale dell'Istituto si aggira intorno a 300.000,00 euro ed i proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi.

#### Il Consiglio

Componenti	Appartenenza Ente
Tongiani Vincenzo (Presidente)	Membro Giunta Camerale
Boggetti Sabrina (Consigliere)	Comune di Massa
Martinelli Matteo (Consigliere)	Comune di Carrara
Brunetti Tania (Consigliere)	Unione di Comuni Montana Lunigiana

---

## La Dirigenza

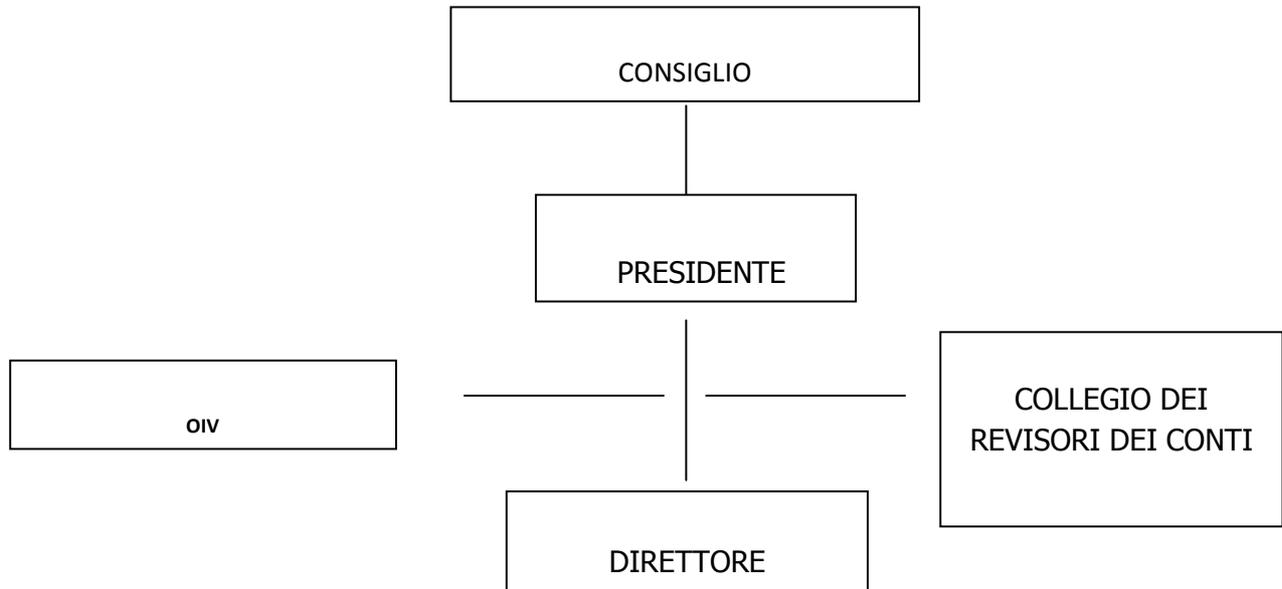
Dott. Enrico Ciabatti

Direttore

---

## Organigramma degli Organi dell'Istituto di Studi e di Ricerche

---



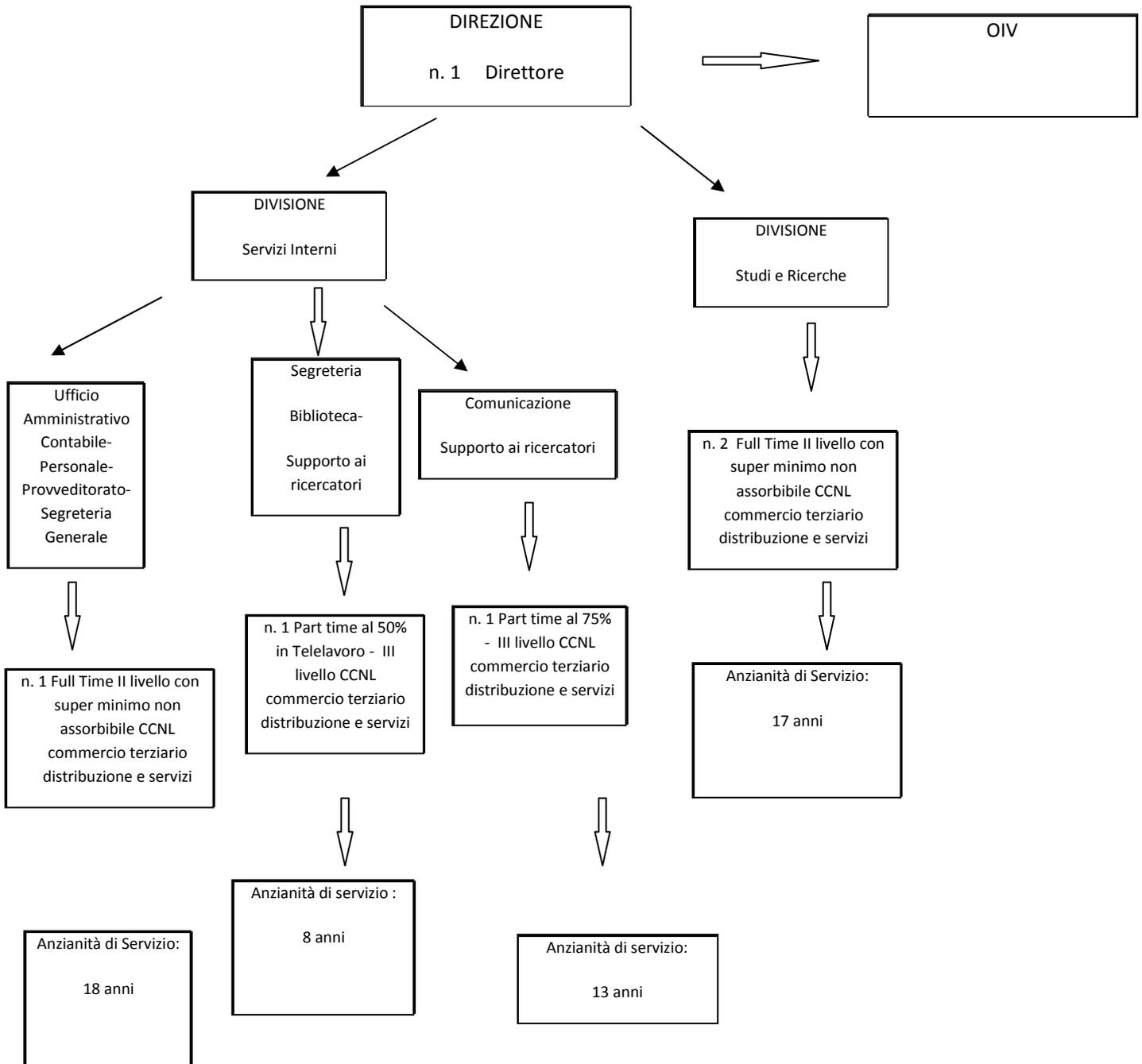
Presidente : Dott. Vincenzo TONGIANI – Membro di Giunta dell’Ente Camerale di Massa-Carrara

Direttore : Dott. Enrico CIABATTI – Segretario Generale dell’Ente Camerale di Massa-Carrara

### La struttura e le risorse umane

Le disposizioni normative di contenimento delle spese del personale e di limitazione del turn-over, l'incertezza del quadro istituzionale di riferimento e gli effetti del taglio delle risorse hanno consolidato il percorso di razionalizzazione delle risorse umane, valorizzando sinergie ed interfunzionalità, efficacia, efficienza e produttività con l'obiettivo di continuare comunque a soddisfare le esigenze degli Enti aderenti e degli stakeholder.

# ORGANIGRAMMA ISR



## **OBIETTIVI INDIVIDUALI**

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

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

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

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

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

Mediante l'impiego della balanced scorecard come metodologia e strumento di pianificazione e controllo, l'Istituto procede alla valutazione della performance dell'azienda speciale, secondo un approccio multilivello in grado di collegare la misurazione e la valutazione della performance organizzativa con la misurazione e valutazione della performance individuale. Le attività di ISR sono parte integrante del ciclo della performance dell'Ente camerale.

## **LA DIMENSIONE ECONOMICO-FINANZIARIA: RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITA'**

Per una analisi della dimensione economico finanziaria dell'istituto si riportano il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale con il dettaglio delle principali voci del bilancio 2018 comparate ai risultati del 2017, rimandando ai documenti di Bilancio per un'analisi più esaustiva.

Con riferimento al Conto Economico, si evidenzia quanto segue:

- un aumento dei proventi relativo al progetto Excelsior finanziato da Unioncamere Nazionale (+4.206,30) ed una diminuzione della quota associativa da parte dell'Ente Camerale (-38.000,00)
- una riduzione dei costi di struttura: meno costi del personale pari a (-5.207,85) e minori costi organi statutari (-1.078,58) .
- un avanzo economico d'esercizio pari ad € 4.890,07

Preme, infine, evidenziare come aspetto patrimoniale, economico e finanziario siano connessi e si condizionino reciprocamente.

Al fine di mostrare l'andamento della situazione patrimoniale e finanziaria dell'Azienda Speciale ISR, si espongono con l'indicatore più significativo

### **Autonomia strutturale =**

Capacità di coprire con sole risorse proprie i costi necessari per garantire il corretto funzionamento della struttura ex art. 65 comma 2 del DPR n. 254/2005 risulta paria al 1,01% (89.145,96/87.669,53). I costi di struttura valutati alla luce dell'interpretazione fornita dalla circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612-C-2007, sono pari a € 87.669,53, e la loro copertura è pienamente assicurata dalle risorse proprie (totale ricavi al netto del contributo della Camera di Commercio).

<b>VOCI DI RICAVO</b>	<b>VALORI AL 31/12/2017</b>
Proventi da servizi	24.753,16
Contributi regionali o da altri enti pubblici	51.867,20
Altri contributi, proventi o rimborsi	12.525,60
<b>TOTALE</b>	<b>89.145,96</b>

<b>VOCI DI COSTO</b>	<b>VALORI AL 31.12.2018</b>	<b>QUADRO DI DESTINAZIONE PROGRAMMATICA DELLE RISORSE</b>			
		Monitoraggio economia locale (rapporto economia, rapporto economia intermedio, ecc )	Progetto Excelsior	Attività (servizi) affidate dalla Camera di Commercio	Struttura
Organi Istituzionali	7.162,12	0,00	0,00	0,00	7.162,12
Personale	240.395,08	142.876,52	12.525,60	24.753,16	60.239,80
Funzionamento	20.767,61	0,00	0,00	500	20.267,61
Ammortamenti e accantonamenti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE</b>	<b>268.324,81</b>	<b>142.876,52</b>	<b>12.525,60</b>	<b>24.590,16</b>	<b>87.669,53</b>

**IL BILANCIO**

Azienda Speciale CCIAA Massa-Carrara						
STATO PATRIMONIALE AL 31/12/2018						
(previsto dall'art. 68, comma 1 DPR.254 del 2.11.2005)						
	ATTIVITA'			VALORI AL 31/12/2017		VALORI AL 31/12/2018
<b>A)</b>	<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>					
	a) immateriali					
	Software	0,00		0,00	0,00	0,00
	Altre					
	Totale immobilizzazioni immateriali	0,00		0,00	0,00	0,00
	b) materiali					
	Impianti					
	Attrezzature non informatiche	0,00		0,00	0,00	0,00
	Attrezzature informatiche					
	Arredi e mobili	0,00		0,00	0,00	0,00
	Totale immobilizzazioni materiali	0,00		0,00	0,00	0,00
	<b>TOTALE IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>B)</b>	<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>					
	c) Rimanenze	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
	d) crediti di funzionamento					
	Crediti v/C.C.I.A.A.	100.000,00		100.000,00	38.000,00	38.000,00
	Crediti v/organismi e istituzioni nazionali e comunitari	3.000,00		3.000,00	0,00	0,00
	Crediti v/organismi del sistema camerale	8.319,30		8.319,30	6.664,99	6.664,99
	Crediti tributari	31.092,29		31.092,29	18.159,89	18.159,89
	Crediti v/clienti	2.135,00		2.135,00	2.135,00	2.135,00
	Crediti v/banche					
	Crediti verso Istituti previdenziali ed assistenziali				69,22	69,22
	Crediti diversi				211,12	211,12
	Crediti per fatture da emettere	24.590,16		24.590,16	49.180,32	49.180,32
	<b>Totale crediti di funzionamento</b>	<b>169.136,75</b>		<b>169.136,75</b>	<b>114.420,54</b>	<b>114.420,54</b>
	e) disponibilità liquide					
	Banca c/c	197.721,41		197.721,41	163.985,20	163.985,20
	Cassa					
	Depositi postali					
	Totale disponibilità liquide	197.721,41		197.721,41	163.985,20	163.985,20
	<b>TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>366.858,16</b>		<b>366.858,16</b>	<b>278.405,74</b>	<b>278.405,74</b>
<b>C)</b>	<b>RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>					
	Ratei attivi	0,65		0,65		
	Risconti attivi	1.015,00		1.015,00	757,07	757,07
	<b>TOTALE RATEI E RISCONTI ATTIVI</b>	<b>1.015,65</b>		<b>1.015,65</b>	<b>757,07</b>	<b>757,07</b>
	<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>367.873,81</b>		<b>367.873,81</b>	<b>279.162,81</b>	<b>279.162,81</b>
<b>D)</b>	<b>CONTI D'ORDINE</b>					

	<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>367.873,81</b>	<b>367.873,81</b>	<b>279.162,81</b>	<b>279.162,81</b>
	<b>PASSIVITA'</b>				
<b>A)</b>	<b>PATRIMONIO NETTO</b>				
	Fondo acquisizioni patrimoniali	6.708,58	6.708,58	6.708,58	6.708,58
	Avanzo/Disavanzo economico esercizio	3.155,56	3.155,56	4.890,07	4.890,07
	Totale patrimonio netto	9.864,14	9.864,14	11.598,65	11.598,65
<b>B)</b>	<b>DEBITI DI FINANZIAMENTO</b>				
	<b>TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO</b>				
<b>C)</b>		121.318,46	121.318,46	132.487,93	132.487,93
<b>D)</b>	<b>DEBITI DI FUNZIONAMENTO</b>				
	Debiti v/fornitori	191,07	191,07		
	Debiti per fatture da ricevere	324,80	324,80	853,93	853,93
	Debiti v/C.C.I.A.A.			48.455,53	48.455,53
	Debiti v/organismi del sistema camerale	48.024,23	48.024,23		
	Debiti v/organismi e istituzioni naz.li e comunitarie				
	Debiti tributari e previdenziali	67.226,47	67.226,47	24.716,46	24.716,46
	Debiti v/dipendenti	77.406,51	77.406,51	38.871,67	38.871,67
	Debiti v/organismi istituzionali	20.346,27	20.346,27	5.953,97	5.953,97
	Debiti diversi	1.490,00	1.490,00	990,00	990,00
	Debiti v/collaboratori			0,00	0,00
	Altri debiti			3.792,11	3.792,11
	<b>TOTALE DEBITI DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>215.009,35</b>	<b>215.009,35</b>	<b>123.633,67</b>	<b>123.633,67</b>
<b>E)</b>	<b>FONDI PER RISCHI ED ONERI</b>				
	Fondo imposte				
	Altri fondi	21.496,56	21.496,56	11.434,56	11.434,56
	<b>TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI</b>	<b>21.496,56</b>	<b>21.496,56</b>	<b>11.434,56</b>	<b>11.434,56</b>
<b>F)</b>	<b>RATEI E RISCOINTI PASSIVI</b>				
	Ratei passivi	185,30	185,30	8,00	8,00
	<b>TOTALE RATEI E RISCOINTI PASSIVI</b>	<b>185,30</b>	<b>185,30</b>	<b>8,00</b>	<b>8,00</b>
	<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>358.009,67</b>	<b>358.009,67</b>	<b>267.564,16</b>	<b>267.564,16</b>
	<b>TOTALE PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>367.873,81</b>	<b>367.873,81</b>	<b>279.162,81</b>	<b>279.162,81</b>
<b>G)</b>	<b>CONTI D'ORDINE</b>				
	<b>TOTALE GENERALE</b>	<b>367.873,81</b>	<b>367.873,81</b>	<b>279.162,81</b>	<b>279.162,81</b>
	IL DIRETTORE Dott. Enrico CIABATTI			IL PRESIDENTE Dott Vincenzo TONGIANI	

Azienda Speciale CCIAA Massa-Carrara  
**CONTO ECONOMICO AL 31.12. 2018**  
 (previsto dall'art. 68, comma 1 DPR.254 del 2.11.2005)

VOCI DI COSTO/RICAVO	VALORI AL 31/12/2017	VALORI AL 31/12/2018	DIFFERENZA
<b>A) RICAVI ORDINARI</b>			
1) Proventi da servizi	24.723,16	24.753,16	30,00
2) Altri proventi o rimborsi	8.319,30	12.525,60	4.206,30
3) Contributi da organi comunitari			
4) Contributi regionali o da altri enti pubblici	51.867,20	51.867,20	0,00
5) Altri contributi	0,00	0,00	
6) Contributo della Camera di Commercio	271.073,00	168.000,00	-103.073,00
<b>TOTALE (A)</b>	<b>355.982,66</b>	<b>257.145,96</b>	<b>-98.836,70</b>
<b>B) COSTI DI STRUTTURA</b>			
<b>6) Organi Istituzionali</b>			
a) competenze organi statutari	6.480,89	5.973,72	-507,17
b) oneri sociali	110,80	0,00	-110,80
c) altri costi	1.649,01	1.188,40	-460,61
<b>7) Personale</b>			
a) competenze del personale	179.351,31	185.625,66	6.274,35
b) oneri sociali	53.068,92	40.447,24	-12.621,68
c) accantonamenti T.F.R.	10.894,02	11.169,47	275,45
d) altri costi	2.288,68	3.152,71	864,03
<b>8) Funzionamento</b>			
a) prestazioni per servizi	94.493,35	11.452,94	-83.040,41
b) godimento di beni di terzi			
c) oneri diversi di gestione	12.190,37	9.314,67	-2.875,70
<b>9) Ammortamenti e accantonamenti</b>			
a) immob. immateriali			0,00
b) immob. materiali			0,00
c) svalutazione crediti			
d) fondo rischi e oneri	10.500,00	0,00	-10.500,00
<b>TOTALE (B)</b>	<b>371.027,35</b>	<b>268.324,81</b>	<b>-102.702,54</b>
<b>C) COSTI DI ISTITUZIONALI</b>			
10) Spese per progetti e iniziative	0,00	0,00	0,00
<b>TOTALE (C)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE (A-B-C)</b>	<b>-15.044,69</b>	<b>-11.178,85</b>	<b>3.865,84</b>
<b>(D) GESTIONE FINANZIARIA</b>			
11) Proventi finanziari	6.584,05	6.229,65	-354,40
12) Oneri finanziari	0,00	0,00	0,00
<b>RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>6.584,05</b>	<b>6.229,65</b>	<b>-354,40</b>
<b>(E) GESTIONE STRAORDINARIA</b>			
13) Proventi straordinari	12.022,02	10.006,69	-2.015,33
14) Oneri straordinari	405,82	167,42	-238,40
<b>DIFERENZE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>11.616,20</b>	<b>9.839,27</b>	<b>-1.776,93</b>
<b>Disavanza/avanzo economico di esercizio</b>	<b>3.155,56</b>	<b>4.890,07</b>	<b>1.734,51</b>
<b>(A-B-C +/- D +/- E +/- F)</b>			

IL DIRETTORE  
 Dott. Enrico CIABATTI

IL PRESIDENTE  
 Dott Vincenzo TONGIANI

## OBIETTIVI RAGGIUNTI

Valutare la performance individuale significa interpretare il contributo individuale fornito dal singolo ai risultati dell'Istituto di Studi e di Ricerche.

La performance individuale si completa con la manifestazione delle proprie competenze intese come l'insieme delle conoscenze/capacità professionali attinenti alle mansioni attribuite, nonché dei propri comportamenti professionali ed organizzativi. La performance individuale è strettamente collegata alla performance organizzativa; il Cruscotto Strategico costituisce, infatti, lo strumento dal quale si possono dipanare obiettivi, comunque sempre riconducibili agli obiettivi strategici dell'Azienda Speciale, riferiti ad ogni livello organizzativo (dirigenza, unità operativa, singolo collaboratore) ed indicativi del contributo che ogni componente dell'organizzazione può dare, con la propria specifica attività, al raggiungimento del risultato finale. Particolare importanza ricopre il processo di valutazione della performance individuale dei Dirigenti, che ha inizio con la formazione del Cruscotto Direzionale contenente sia obiettivi strategici della Camera che particolari iniziative strategiche da attuare; sul conseguimento dei target fissati è verificato il livello di raggiungimento dei risultati ottenuti dalla dirigenza.

Quanto sopra avviene, estrapolando dal Cruscotto Strategico i più significativi driver di responsabilità dirigenziali ed i relativi target, che vengono poi ricondotti ai dirigenti in funzione delle rispettive competenze

Uff.	Programma	Ob. Strat. S	Ob. Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Referente Dato	Note
ISR	1.1.1	S			Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta Camerale	Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta Camerale	86%			.	86%	80%	SI	100%		
ISR	1.2.1	S			CreainRete	Condivisione iniziative del CreainRete con Istituzioni e categorie economiche	Condivisione iniziative del CreainRete con Istituzioni e categorie economiche	1	1	1	.	3	3	SI	100%		I soggetti sono in numero superiore, considerando: tutti comuni (17), IMM, Assolindustriali
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale	Rilevanza rapporto economia sulla stampa locale e nazionale (3 testate)		4		.	4	3	SI	100%		
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presentazione Rapporto Economia Intermedio	Presentazione Rapporto Economia Intermedio	12/12/2018			.	12/12/2018	15/12/2018	SI	100%		

ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. conferenze stampa organizzate	N. conferenze stampa organizzate	1	1	2	.	4	2	SI	100%		
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Produzione rapporti / studi / ricerche	Produzione rapporti / studi / ricerche	2	2	2	.	6	5	SI	100%		
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Orario apertura al pubblico biblioteca rispetto all'orario previsto	Giorni di apertura effettuati	50	54	49	153	100%	95%	SI	100%		
							Giorni di apertura previsti	50	54	49	153						
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia	N. partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto Economia		103		.	103	80	SI	100%		
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR	Questionari con valutazioni Buono o + raccolti durante le iniziative dell'ISR	25			.	86%	85%	SI	100%		
							Questionari raccolti durante le iniziative dell'ISR	29			.						
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	N. complessivo presenze sulla stampa della Camera e di ISR anche con dati economici – statistici	N. complessivo presenze sulla stampa della Camera e di ISR anche con dati economici - statistici		27		.	27	25	SI	100%		
ISR	1.1.1		O		Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presentazione Rapporto Economia	Presentazione Rapporto Economia	12/07/2018			.	12/07/2018	31/07/2018	SI	100%		
ISR	1.2.1		O		CreInRete	Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CreInRete	Realizzazione documento di sintesi delle attività realizzate nell'ambito del CreInRete	12/07/2018			.	12/07/2018	31/12/2018	SI	100%		
ISR	1.2.4		O		Comunicazione	N. membri Gruppo Facebook "Terre Apuane e della Lunigiana"	N. membri Gruppo Facebook "Terre Apuane e della Lunigiana"	5270			.	5270	5500	NO	96%		

ISR	2.2.1		O		Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Ricostruzione Database "Imprese Culturali Ricreative"	Ricostruzione Database "Imprese Culturali Ricreative"	10/08/2018	.	10/08/2018	31/10/2018	SI	100%		
ISR	2.2.1		O		Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese	Reti Digitali: verifica imprese per integrazione filiera	Reti Digitali: verifica imprese per integrazione filiera	30/09/2018	.	30/09/2018	31/10/2018	SI	100%		

**In riferimento al Piano delle Performance 2018-2020 , dove si esplicitano le attività e gli obiettivi affidati ad ISR si predispongono il "Cascating obiettivi anno 2018 sia come ENTE che individuali ai vari dipendenti a tempo indeterminato e al Direttore dell'Istituto**

Uff.	Ob Ente Oper. O	Ob. Ind.	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2018	Target atteso 2018	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione
ISR	Ente	Direttore	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Numero partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto economia 2018	Numero partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto economia 2018 (almeno 65)					103	65	SI	100%
ISR	Ente	Direttore	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presenze sulla stampa con dati Economici	Presenze sulla stampa con dati Economici (almeno 25)					27	25	SI	100%
ISR		Dip M1	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Apertura Sportello Internalizzazione	Apertura Sportello Internalizzazione (entro il 30.10.2018)				.	15/09/2018	30/10/2018	SI	100%

ISR	O	Dip C 1	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la tempistica prevista	Impegno annuale (corrispondenti al 23% di euro 13.360: € 3.072,80)					.	€ 3.495	€ 3.072,80	SI	100%
ISR	O	Dip C 2	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la tempistica prevista -	Impegno annuale (corrispondenti al 20% di euro 13.360: € 2.672)					.	€ 3.138	€ 2.672,00	SI	100%
ISR	O	Dip V	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la tempistica prevista	Impegno annuale (corrispondenti al 12% di euro 13.360: € 1.603,2)					.	€ 1.265	€ 1.603,20	NO	79%
ISR	O	Dip M1	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione di almeno 4 relazioni Excelsior sui dati economia locale	Realizzazione di almeno 1 report trimestrale relativo ai risultati statistici dell'indagine excelsior						4	4	SI	100%
ISR	O	Dip M1	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione di almeno 3 presentazioni/incontri alle scuole sui dati economia locale	Realizzazione di almeno 3 presentazioni/incontri alle scuole sui dati economia locale entro il 31.12.2018						3	3	SI	100%
ISR	O	Dip V	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Aggiornamento sito e news sui social network (Almeno 2 aggiornamenti ogni mese)	Aggiornamenti effettuati nei termini previsti	14	15	11	40	167%	100%	SI	100%	
					Aggiornamenti previsti	8	8	8	24					

ISR	O	Dip C 2	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Predisposizione piccoli report settimanali x promozione biblioteca	Predisposizione piccoli report settimanali x promozione biblioteca (almeno 4 report mensili)					49	48	SI	100%
ISR	O	Dip V	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Predisposizione piccoli report settimanali x promozione biblioteca	Pubblicazione social network - report promoPredisposizione piccoli report già predisposti (Almeno 4 pubblicazioni mensili)					49	48	SI	100%
ISR	O	Dip C 2	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Report quadrimestrali relativi all'attività della gestione della biblioteca entro il 10 del mese successivo alla chiusura del quadrimestre	report effettuati entro la data prevista	3	.	100%	100%	SI	100%		
					report da effettuare entro la data prevista	3	.						
ISR	O	Dip C 1	Redazione bilanci di verifica	Redazione di report periodico entro il 31.05.2018 ed entro il 30.09.2018	report effettuati entro la data prevista	2	.	100%	100%	SI	100%		
					report da effettuare entro la data prevista	2	.						
ISR	O	Dip C 1	Redazione pre-consuntivo 2018	Redazione pre consuntivo anno 2018	Redazione pre consuntivo anno 2018 entro il 20.11.2018		.	14/11/2018	20/11/2018	SI	100%		
ISR	O	Direttore	Incremento risorse	Incremento proventi da terzi rispetto ai proventi da terzi dell'anno precedente (almeno 10%)	Proventi da terzi anno 2018	€ 37.278,76	.	12,82%	10%	SI	100%		
					Proventi da terzi anno 2017	€ 33.042,46	.						

ISR	O	Dip M 2	Crea in rete	Servizio Industria 4.0 con svolgimento di almeno 3 seminari o corsi di formazione	Servizio Industria 4.0 con svolgimento di almeno 3 seminari o corsi di formazione				.	3	3	SI	100%
ISR	O	Dip M 2	Crea in rete	Industria 4.0 coinvolgimento sull'assistenza alle aziende	Industria 4.0 coinvolgimento sull'assistenza alle aziende (almeno 20 imprese)				.	48	20	SI	92%
ISR	O	Dip M 2	Crea in rete	Ricostruzione data base delle imprese culturali e creative nella prov Massa-Carrara	Ricostruzione data base delle imprese culturali e creative nella prov Massa-Carrara - entro il 30.10.2018				.	30/09/2018	30/10/2018	SI	100%

Da segnalare come l'Istituto utilizzi lo strumento di **customer satisfaction** per monitorare la qualità dei propri studi e ricerche; anche per il 2018, dall'analisi dei dati raccolti, non sono state però rilevate particolari criticità, registrando una valutazione positiva sulle iniziative svolte e sui dati statistici erogati.

Nel rispetto dell'art. 11 comma 2 del D. Lgs. 150/2009, l'Istituto ha adottato il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** che contiene le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza verso l'esterno, la legalità e la presa di coscienza della cultura dell'integrità. Per questi motivi sono presenti sul sito istituzionale i documenti che, nell'ambito delle normative sulla trasparenza, devono essere resi pubblici ed accessibili all'utenza tramite strumenti telematici. Infine, ai sensi della legge 190/2012, l'Istituto ha adottato il **Piano triennale di prevenzione sulla corruzione** con lo scopo di una valutazione sul livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e stabilire gli interventi organizzativi volti a prevenirlo.

## PUNTI FORZA E DI DEBOLEZZA DEL CICLO 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 2018



Oggetto	Elementi migliorativi intercorsi nel 2018
Modello di funzionamento	Messa a regime di un sistema automatizzato (piattaforma informatica) a supporto del Ciclo di gestione della performance (Pianificazione Strategica, Programmazione, Misurazione e Rendicontazione)
Pianificazione strategica	Determinazione degli obiettivi e degli indicatori strategici in coerenza con il Programma di Mandato
Programmazione e controllo	Consolidamento dei processi di feedback operativo sui programmi dell'Ente, impiego di indicatori di monitoraggio sui processi avviati
Misurazione e Valutazione della performance	Perfezionamento del reporting e diretto collegamento con la misurazione della performance individuale; modifica in itinere dei target da raggiungere
Valutazione delle Risorse Umane	Obiettivi individuali monitorati nell'ambito del Ciclo delle performance al fine dell'erogazione del premio incentivante
Rendicontazione	Rendicontazione quadrimestrale dei risultati conseguiti (con il relativo reporting) tramite la piattaforma informatica realizzata a supporto del Ciclo di gestione della performance

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

Oggetto	Piano di miglioramento
Modello di funzionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulteriore perfezionamento della piattaforma informatica realizzata a supporto del Ciclo di gestione della performance sistema</li> </ul>
Pianificazione strategica Pluriennale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottimizzazione del processo di feedback strategico per pianificazione strategica pluriennale ex novo</li> <li>• Maggiore impiego di indicatori di outcome per pianificazione pluriennale</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Impiego dei risultati di Customer Satisfaction per la pianificazione pluriennale</li> </ul>
Programmazione e controllo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuo miglioramento dell'impiego delle informazioni prodotte dal Controllo di gestione per assunzione di scelte organizzative</li> <li>● Potenziamento uso indicatori standard</li> <li>● Estensione del sistema di pesatura</li> </ul>
Misurazione e valutazione Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coinvolgimento Stakeholder (interni e non) per il perfezionamento degli strumenti di Reporting</li> <li>● Potenziamento delle metodologie di controllo strategico anche mediate il coinvolgimento dell'OIV e degli organi di indirizzo/stakeholder</li> <li>● Impiego dei risultati del monitoraggio della Qualità/Customer</li> </ul>
Valutazione Risorse Umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Eventuale ulteriore aggiornamento delle metodologie per la misurazione della performance individuale</li> </ul>
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Progressiva estensione delle misure volte alla Trasparenza e anticorruzione</li> <li>● Customer Satisfaction in ottica di Trasparenza</li> <li>● Estensione dei momenti di confronto con gli Stakeholder esterni per condivisione e rendicontazione delle performance</li> </ul>