



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



IL PIANO DELLE PERFORMANCE 2019-2021

Allegato n. 1

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con verbale n. 1 del 30.01.2019

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

PEC: 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;

Presentazione del Piano

Nel corso del 2018 si sono insediati i nuovi organi dell'Istituto camerali per il triennio 2018-2021 e in un'ottica di continuità con quanto programmato, si sono consolidati metodologie e strumenti tendenti a rafforzare la centralità della performance all'interno dei sistemi gestionali dell' Istituto.

In tale contesto, il **Piano della Performance 2019-2021** mira a rafforzare il livello di comunicazione degli impegni camerali nei confronti degli stakeholder di riferimento, anche tramite un percorso di programmazione condivisa e partecipata che vedrà il coinvolgimento degli attori deputati al governo del territorio, nonché dei principali soggetti rappresentativi di interessi sociali ed economici.

Il documento, guidato dalla rinnovata consapevolezza sociale e dalla cultura gestionale orientata al risultato, va ben oltre il rispetto della normativa, identificandosi come un elemento caratterizzante l'avvenuto consolidamento di un nuovo modus operandi divenuto parte integrante dei modelli gestionali dell'Istituto di Studi e di Ricerche.

Il Piano della Performance è il documento di programmazione previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 come strumento per assicurare qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance delle pubbliche amministrazioni.

Il Piano, da redigersi annualmente entro il 31 gennaio e da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, è un documento programmatico triennale che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori. L'adozione del documento, oltre a consentire l'adempimento degli obblighi previsti dal decreto 150/2009, rappresenta un'occasione per gestire in maniera integrata e coordinata i diversi strumenti di pianificazione e programmazione già previsti dal Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005 (Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali).

Si segnala, infine, come il presente Piano si integri con altri strumenti di controllo e benchmarking presenti nel sistema camerale e aziendale. Al riguardo si ricorda che Unioncamere, l'Ente che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano, nell'ottica di adempiere ai requisiti normativi in materia di trasparenza relativi alla contabilizzazione dei costi dei servizi erogati, ha realizzato un progetto di mappatura, denominato KRONOS, dei processi delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali.

KRONOS rappresenta, quindi, un importante strumento di benchmarking a livello nazionale utilizzato per confrontare i risultati conseguiti ed attivare le eventuali azioni migliorative.

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

Chi siamo

L'Istituto di Studi e di Ricerche - Azienda Speciale della Camera di, costituita nel febbraio del 2000 con la missione di:

- rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni congiunturali e strutturali di tipo economico e sociale della Provincia di Massa-Carrara;
- 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;

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.

L'ISR 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.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA ed è sempre attuale proprio in concomitanza con il contesto istituzionale dell'ente camerale. La finalità che si è posta la Camera di Commercio locale è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una provincia come quella di Massa-Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza delle varie fenomenologie.

Compito istituzionale dell'Istituto è proprio quello di 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. Il compito si propone, poi, attraverso studi e ricerche dedicati all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, negli ultimi tempi è uscito dalla ristretta cerchia dei confini provinciali, producendo report e indagini anche per Enti di altri territori.

L'ISR rappresenta, pertanto, il braccio operativo delle attività di ricerca degli Enti Pubblici aderenti e si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in provincia e con il mondo delle Associazioni. L'Istituto è collegato alle migliori banche dati locali, regionali e nazionali. Si tratta di un'esperienza di azienda speciale pressoché unica nel sistema camerale nazionale.

Di seguito l'assetto istituzionale ed organizzativo dell'Istituto di Studi e di Ricerche:

Presidente

Ha la rappresentanza legale e sostanziale dell'Istituto, dura in carica 3 anni e può essere rieletto:

- Rappresenta l'Istituto di Studi e di Ricerche all'esterno;
- Indirizza l'attività degli organi amministrativi.

Consiglio di Amministrazione

Organo di amministrazione dell'Azienda Speciale, determina l'attività dell'Azienda, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza, dà al Direttore le linee di indirizzo delle attività operative. Inoltre:

- ✓ approva gli obiettivi e i programmi dell'Azienda sulla base delle linee programmatiche di indirizzo generale deliberate dai competenti organi della Camera di commercio;
- ✓ adotta il preventivo economico e il bilancio d'esercizio;
- ✓ approva i regolamenti interni per il funzionamento dell'Azienda e quelli relativi alle gestioni di servizi eventualmente assunti
- ✓ propone alla Giunta camerale la dotazione organica del personale dell'Azienda;

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Organismo di controllo indipendente che provvede a:

- monitorare il funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni;
- validare la Relazione sulla Performance;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione,

Direttore

Il Direttore dell'Azienda da Statuto è o il Segretario Generale dell'Ente Camerale o un Dirigente dello stesso Ente Camerale.

Esso è nominato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto con provvedimento sottoposto all'approvazione della Giunta Camerale.

Al Direttore competono le funzioni di vertice dell'amministrazione dell'Azienda Speciale.

Al Direttore spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Esso è responsabile in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

L'Istituto di Studi e di Ricerche- Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara non ha mai avuto in carica Dirigenti, fatta eccezione per il Direttore.

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

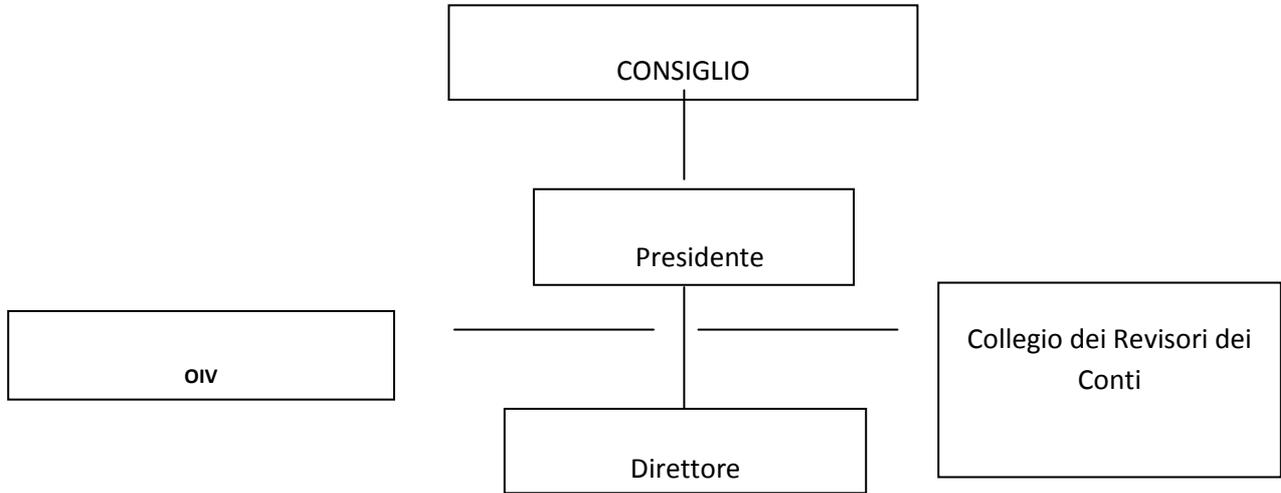
Enrico Ciabatti	Direttore
-----------------	-----------

OIV

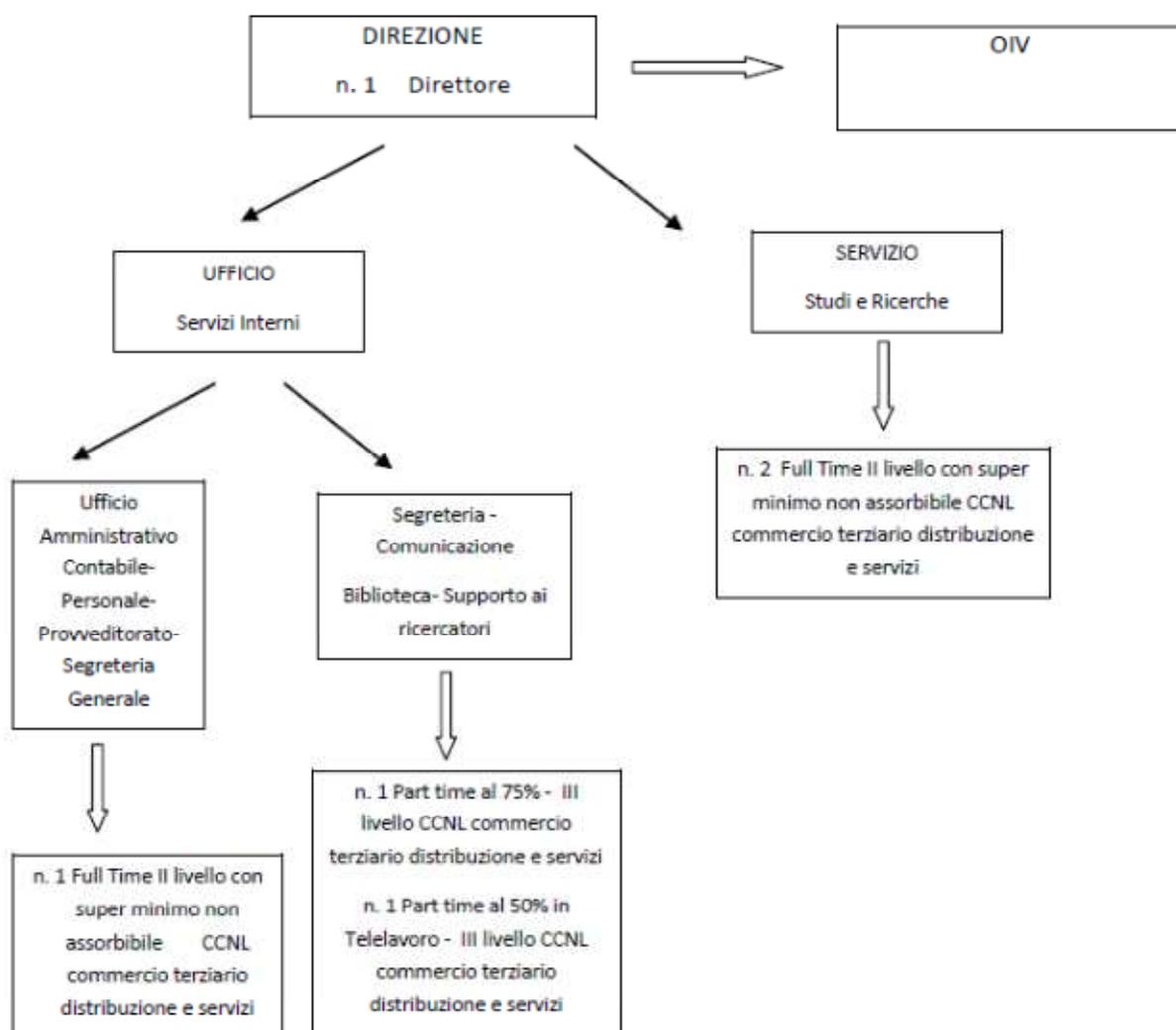
Alessandro Lombrano

Organismo Indipendente di valutazione

Organigramma degli Organi dell'Istituto di Sudi e di Ricerche



ORGANIGRAMMA ISR



Chi siamo

L'ISR 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.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA; la riforma ha sostanzialmente riconfermato questo compito, seppur relegandolo a quello dell' "informazione economica"; evidente "compromesso" rispetto alle riduzioni di risorse (in particolare - 50% del diritto annuale) che la riforma ha comunque impresso al Sistema.

La finalità che si è posta a suo tempo la Camera di Commercio è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una provincia come quella di Massa-Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza delle varie fenomenologie.

Compito istituzionale dell'Istituto è proprio quello di 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. Il compito si propone, poi, attraverso studi e ricerche dedicati all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

L'ISR rappresenta, pertanto, il braccio operativo delle attività di ricerca degli Enti Pubblici aderenti e si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in provincia e con il mondo delle Associazioni. L'Istituto è collegato con banche dati locali, regionali e nazionali. Si tratta di una esperienza di azienda speciale pressoché unica nel sistema camerale nazionale.

Cosa Facciamo

Quanto all'attività nell'anno 2019, si possono evidenziare i seguenti obiettivi:

- 1) continuare a garantire un monitoraggio costante dell'evoluzione dell'economia locale soprattutto in rapporto alla situazione di crisi che incide sulle imprese, sul lavoro e sul sociale (PID – Industria 4.0 – Alternanza Scuola Lavoro, Excelsior);
- 2) continuare a collaborare e supportare l'Ente camerale e gli Enti soci nelle varie attività delle stesse.

Questi sono soltanto alcuni esempi rispetto alle potenzialità di una struttura di rilevazione che oltre a fare ricerche, potrebbe davvero rappresentare un punto di riferimento per indagini a supporto dell'attività promozionale, per attività di recruitment, come anche di divulgazione di servizi da parte di strutture del sistema.

Relativamente alla gestione della biblioteca camerale, anche per l'anno 2019 l'Istituto continuerà a gestire la biblioteca Camerale – sita presso il Museo del Marmo- sempre con le 3 aperture al pubblico nei giorni di martedì, mercoledì e venerdì.

Il programma di attività relativo all'anno 2019 può essere qui di seguito sintetizzato:

- Servizio PID - in collaborazione con la CCIAA MS
- al Lavoro - in collaborazione con la CCIAA MS
- Sportello Orientamento al Lavoro - in collaborazione con la CCIAA MS
- Sportello Internazionalizzazione - in collaborazione con la CCIAA MS
- Osservatorio Bilanci
- Innovazione - Impresa 4.0
- Rapporto Economia 2019
- Rapporto Economia Intermedio 2019
- Osservatorio credito
- Progetto Excelsior
- Indagine congiuntura manifatturiera
- Analisi congiunturale andamento interscambio commerciale
- Indagine congiuntura multisettore (agricoltura, artigianato, commercio turismo, edilizia)
- Analisi congiunturale dinamica delle imprese, compresa quelle femminili e giovanili
- Piano marketing territoriale turistico e marca territoriale
- Gruppo facebook per la promozione turistica del territorio attraverso immagini fotografiche - Analisi
- Iniziative culturali e turismo (l'azienda partecipa su indicazioni della CCIAA alla realizzazione dei progetti in campo turistico culturale).

- Approfondimenti a livello di Comune –Unione di comuni Montana Lunigiana, Comune di Massa e Comune di Carrara, delle analisi fatte.
- Biblioteca

Gli Obiettivi Strategici

In coerenza con il sistema Balanced Scorecard adottato dalla Camera, il disegno strategico formulato nei documenti di pianificazione e programmazione viene rappresentato in modo integrato ed esaustivo dai cruscotti che, con riferimento alle diverse dimensioni organizzative, rappresentano i livelli di performance attesi e realizzati, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti in itinere ed ex post.

La definizione degli obiettivi strategici con valenza triennale è accompagnata dall'individuazione di misure oggettive, in grado di monitorare lo stato di avanzamento degli stessi e l'effettivo grado di raggiungimento. In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita.

Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Ente, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori, si procede alla definizione dei target e degli intervalli di variazione grazie ai quali la Camera è in grado di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni. Di seguito si riporta il Cruscotto con Obiettivi ed indicatori strategici adottato, con il collegamento alle Missioni del "PIRA" dell'Ente Camerale.

Il cascading: dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi

La Balanced Scorecard (BSC) rappresenta, come già detto, uno strumento in grado di integrare il processo di pianificazione strategica (a lungo termine) e il processo di programmazione e controllo (a medio termine). L'integrazione tra i due processi avviene attraverso la costruzione della BSC definita «a cascata».

Il processo di «cascading» della BSC prevede che gli obiettivi triennali, definiti in sede di pianificazione strategica, siano declinati a cascata in obiettivi annuali. Il processo propone la formulazione, a partire dal Cruscotto Strategico, di specifici cruscotti nell'ambito dei quali si evidenziano le attività e gli obiettivi operativi su cui le diverse unità organizzative lavorano per perseguire gli obiettivi strategici dell'Ente .

A seguire vengono illustrate le principali azioni da intraprendere per ogni Obiettivo Strategico ed Operativo ed individuati gli indicatori che ne esplicitano il risultato con il relativo target atteso. Attraverso il «cascading», i dirigenti ed il personale delle diverse unità organizzative sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati, al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

1. LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE

1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale

Gli studi rappresentano il frutto di una scelta che risale nel tempo per la Camera di Commercio di Massa-Carrara, rafforzata agli inizi del 2000 con l'istituzione dell'Azienda Speciale I.S.R. – Istituto di Studi e Ricerche.

Questa funzione non è stata infatti valorizzata nella stessa misura da parte di tutti gli Enti camerali: il nostro, invece, l'ha ritenuta di alto valore strategico per molteplici ragioni.

Prima di tutto per colmare un vuoto sul territorio che comportava un deficit di conoscenza particolarmente elevato, solo in parte compensato da qualche iniziativa non sistemica soprattutto di fonte pubblica.

Si è così attuato nei fatti il principio di sussidiarietà, con uno sforzo verso la qualità e l'originalità delle indagini che ha consentito alla Camera di Commercio, da questo punto di vista, il riferimento pressoché unico per conoscere l'economia locale.

La scelta è stata anche motivata dall'opportunità di costituire una sorta di ponte tra gli Enti locali e la Camera di Commercio, resa più facile dalla comune necessità di acquisire strumenti di sapere di comune interesse.

Non solo: la stessa scelta è diventata nel tempo un valido presupposto per un confronto più ampio sulle tematiche economiche di volta in volta affrontate e di tutto ciò ne sono prova la considerazione e la visibilità che Camera di Commercio e I.S.R. hanno acquisito, spesso oltre i confini provinciali. Infine la conoscenza dei dati mandamentali e strutturali dell'Economia Provinciale è necessaria per poter capire quali sono i punti di forza e di debolezza del territorio al fine di poter chiedere od attuare politiche economiche di sostegno.

Certamente l'attività dell'ISR dovrà essere rimodulata in relazione alla nuova missione che la legge di riordino del sistema ha previsto per le Camere di Commercio. In relazione alla definizione più puntuale dei compiti e delle funzioni l'attività dell'azienda speciale, sempre impostata su quella di studio e ricerca, dovrà essere orientata su materie di specifico interesse per le imprese (es. innovazione, internazionalizzazione, formazione, lavoro, turismo, cultura, ecc.) in modo tale che a quelle ricerche sia possibile abbinare iniziative economiche/servizi offerti dalla Camera direttamente agli interessati, anche per il tramite dell'Azienda Speciale, tramite progetti ad hoc.

Benefici attesi

- Riconoscimento per la Camera di Commercio, attraverso il suo braccio operativo ISR, quale soggetto capace di:
 - ✓ esercitare un costante e attento sistema di ascolto delle istanze del sistema economico locale
 - ✓ produrre analisi economiche a sostegno delle politiche del territorio
 - ✓ realizzare iniziative a vantaggio del sistema produttivo

1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali

Si richiamano le considerazioni già svolte, particolarmente rilevanti anche e soprattutto nelle fasi di pianificazione di tutte le attività della Camera di Commercio, da quelle per così dire interne, alle altre proiettate sul territorio.

La Camera di Commercio è sempre stata aperta alla collaborazione istituzionale con gli Enti Territoriali della provincia, certamente anche in quella più promozionale, oltretutto necessariamente nell'ambito degli adempimenti più burocratici che le competono.

La sua aspirazione è sempre stata quella di essere soggetto centrale di un nuovo coordinamento nel territorio, frutto della volontà unanime delle Associazioni di categoria e del riconoscimento delle altre Istituzioni politiche per le problematiche di tipo economico e del sistema produttivo.

Solo così si rende possibile che l'Ente camerale si confronti sistematicamente con le altre Istituzioni e con la politica in generale su tutte le questioni che possano direttamente o indirettamente interessare il mondo delle imprese.

In questo modo viene rafforzato il ruolo dell'Ente camerale, non soltanto quale portatore di interessi, ma soprattutto quale soggetto di sintesi dei bisogni delle oltre 27.000 imprese ed unità locali del territorio.

Questa disponibilità è ancora più solida oggi a seguito della riforma data dal D.Lgs n. 219/2016, dove la totalità delle funzioni amministrative devono essere svolte con la collaborazione degli "Enti pubblici e provati competenti". Gli ambiti di intervento sono quelli de:

- Innovazione del sistema produttivo
- Cultura e Turismo, dove la Camera potrebbe assumere un ruolo di facilitatore per la definizione di una strategia unitaria territoriale di promozione

- Scuola e Lavoro

Benefici attesi

- Riconoscimento del ruolo dell'Ente Camere quale soggetto promotore del coordinamento degli attori economici locali, capace di ricondurre a sintesi i molteplici interessi e rappresentarli in maniera unitaria
- Azione di stimolo costante degli Enti istituzionali e degli attori locali per il perseguimento delle priorità di interesse economico locale
- Realizzazione di azioni sistemiche in partnership con le altre istituzioni a vantaggio del territorio e del sistema imprenditoriale e dei lavoratori

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale
Linea strategica 1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale
PROGRAMMA 1.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara
Produrre e diffondere analisi e informazione economica
Descrizione
<p>Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA e, proprio di recente, è rimasto d'interesse in concomitanza con il nuovo contesto istituzionale dell'ente camerale. La Camera di Commercio di Carrara da oltre tre lustri ha operato una scelta strategica in questo campo: dotarsi di un braccio operativo specializzato che si pone quale punto di riferimento per l'analisi dell'economia locale: l'Istituto Studi e Ricerche, ISR.</p> <p>L'ISR, partecipato dai principali attori istituzionali locali, si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in provincia e con il mondo delle Associazioni, è collegato alle migliori banche dati locali, regionali e nazionali.</p> <p>Compito istituzionale dell'Istituto è quello di garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui principali fenomeni economici della provincia.</p> <p>La finalità che si è posta la Camera di Commercio è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una Provincia come quella di Massa - Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza dei fenomeni economici, ma anche sociali, demografici, culturali.</p> <p>Il programma annuale definito, sulla base delle linee di indirizzo della Camera, si compone di studi periodici e di iniziative di approfondimento specialistiche dettate dalle esigenze contingenti del mondo associativo e istituzionale.</p> <p>Anche per il prossimo anno, oltre alle indagini "istituzionali" l'Azienda verrà chiamata a svolgere studi e ricerche più indirizzate su tematiche specifiche, alle quali poi la Camera stabilirà iniziative di intervento economico, utilizzando operativamente l'azienda stessa. L'Ente sarà chiamato a svolgere anche attività operative di raccordo diretto con le imprese su quelle materie specifiche.</p> <p>Per quanto riguarda la Biblioteca Camerale, la stessa, con un patrimonio di oltre 17.000 monografie moderne e più di 650 testate di periodici, per un totale di circa 70.000 volumi, rappresenta una realtà importante e significativa nel sistema bibliotecario provinciale, un centro documentale specializzato sull'informazione economica con particolare attenzione agli aspetti storico-culturali dell'economia del territorio e, specificatamente, al settore tradizionale del marmo ed alle attività ad esso connesse. Anche nel 2019 proseguirà l'azione di promozione della Biblioteca per farne conoscere la sua importanza.</p> <p>Alla documentazione relativa sia alla storia dell'economia, della statistica e del diritto sia all'evoluzione della tradizione apuana sin dai tempi in cui il marmo era conosciuto, si affianca l'ampia letteratura sui diversi settori rappresentativi della realtà economica della provincia di Massa-Carrara, costituita dalle indagini congiunturali e dalle pubblicazioni periodicamente realizzate da ISR.</p> <p>L'apprezzamento degli utenti, in gran parte studenti universitari e ricercatori, operatori economici, professionisti ed appassionati di storia locale, si indirizza prevalentemente verso alcune sezioni di particolare interesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sezione Locale: documenti riguardanti le Province di Massa-Carrara e della Spezia; • Sezione marmo: documenti riguardanti il marmo, pietre e affini dal punto di vista geologico,

artistico, legislative e commerciale;

- Sezione pubblicazioni in lingua straniera: documenti in lingua straniera posseduti dalla CCIAA;
- Sezione periodici: testate locali dai primi del '900, periodici del periodo fascista, quotidiani nazionali rilegati ed in costante aggiornamento.

La fruizione da parte dei visitatori è resa possibile grazie al lavoro di ISR, cui è affidata la gestione, attraverso la catalogazione e l'indicizzazione dei testi esistenti, secondo i codici standard internazionali; la Biblioteca Camerale aderisce alla Rete delle biblioteche della Provincia di Massa-Carrara (RE.PRO.BI.) ed il catalogo indicizzato è consultabile sul sito www.reprobi.it.

I servizi attualmente erogati dalla Biblioteca Camerale sono i seguenti: accoglienza ed orientamento; lettura e consultazione in sede; assistenza bibliografica; assistenza alla ricerca su catalogo elettronico e alla consultazione del data-base; prestito.

L'Azienda ha chiuso nel 2018 gli ultimi contenziosi con il personale dell'ex CATI.

Azioni

- Monitoraggio dell'economia locale
- Realizzazione di indagini specifiche, tra cui:
 - Rapporto economia 2018
 - Rapporto economia intermedio anno 2019 – primo semestre
 - Indagine congiunturale multisettoriale
- Osservatorio bilanci società di capitali
- Osservatorio sul credito
- Cultura digitale nelle imprese locali
- Export ed Import
- Servizi al pubblico per la biblioteca camerale
- Progetto Alternanza Scuola Lavoro ed Orientamento al Lavoro
- Progetto Punto Impresa Digitale
- Progetto Turismo Cultura

Risultati attesi

- Monitoraggio costante dell'andamento congiunturale dell'economia locale
- Monitoraggio dell'evoluzione dei dati strutturali della provincia
- Misurazioni dell'impatto delle principali iniziative promozionali provinciali
- Produzione di analisi settoriali e specialistiche a sostegno delle strategie politiche locali
- Maggiore apprezzamento in termini di presenze e servizi resi della biblioteca camerale

Risorse

Totale risorse per Interventi € 240.000,00

di cui Interventi Economici € 240.000,00

Soggetti coinvolti

ISR (soggetto attuatore), Camera di Commercio, Enti Locali, Associazioni categoria, Fondazione Cassa di Risparmio, Enti locali, Istituti di ricerca, Banche, Ordini professionali, Imprese, Istituti scolastici, cittadini

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale

Linea strategica 1. Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali

Programma 1.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara

CreaInRete

Descrizione

In un contesto come l'attuale di forte crisi economica e di ridefinizione del ruolo delle Amministrazioni Pubbliche, la Camera di Commercio ha intravisto nella democrazia partecipativa uno dei processi più interessanti per far circolare idee, creatività, nonché favorire la partecipazione della comunità economica e sociale ai processi decisionali.

Un modello costituito da un sistema articolato di tavoli tematici nei quali raccogliere proposte, istanze, valutazioni del territorio, tali da mettere la comunità e le imprese nelle condizioni non solo di scegliere, decidere e riappropriarsi di pezzi di sovranità, ma anche di crescere insieme come democrazia, di approfondire, di confrontarsi. Dal lavoro svolto dai vari Tavoli tematici sono emerse idee e indicazioni che orientano le decisioni che la Giunta per realizzazione di iniziative da definire di volta in volta.

Questa è stata la filosofia che ha spinto alla realizzazione dell'iniziativa "CreaInRete" nel 2015; un successo di partecipazione con 12 tavoli tematici, la discussione su 100 progetti e l'affinamento e selezione per 25 di questi, che dopo averli presentati ai rappresentanti politici della Camera ed alle Associazioni di Categoria, sono stati approfonditi nel corso del 2016.

Il titolo dell'iniziativa CreaInRete, è l'acronimo dei tre macro filoni su cui è stato fatto ruotare il progetto: 1. Creatività 2. Innovazione 3. Rete

Ognuno di questi 3 filoni è stato declinato in corrispondenti 3 tavoli tematici (oltre ad ulteriori tre settoriali), che hanno avuto l'obiettivo di unire argomenti, settori, portatori di interesse differenti, al fine di farli interagire assieme. E' proprio l'approccio multidisciplinare/multisetoriale basato sull'interazione tra operatori e progetti appartenenti a vari settori dell'economia locale il valore aggiunto dell'iniziativa.

Per questo progetto la Camera di Commercio ha inteso avvalersi del supporto tecnico-operativo dell'Istituto di Studi e Ricerche, anche ora che si è passato alla fase realizzativa, in forza del ruolo ad esso riconosciuto come soggetto degli studi economici in ambito territoriale e della partecipazione, all'interno del Consiglio di Amministrazione di questo, delle principali Istituzioni pubbliche della provincia.

L'idea di fondo che ci ha spinto e ci spinge su questo difficile percorso che prosegue anche per l'anno 2019 è che sia assolutamente improcrastinabile arrivare ad una sorta di "Patto delle responsabilità collettive per lo sviluppo locale" tra tutti gli stakeholders del territorio, per evitare un ulteriori deterioramenti della situazione socio-economica, che il territorio non può permettersi.

Il Patto è servito per definire nello specifico le azioni generali di policy del territorio, cui ogni soggetto qualificato della concertazione si atterrà, per la parte di spettanza.

Gli obiettivi di fondo che ci siamo prefissi con questo modello sono stati i seguenti:

1. Individuare obiettivi e valori condivisi su cui canalizzare le politiche, le risorse economiche e umane per i prossimi mesi;

2. Rafforzare l'identità territoriale e rilanciare un'immagine complessiva di territorio positiva, che esprima unità di intenti e voglia di fare a tutti i livelli (istituzionale, associativo, imprenditoriale, etc);
3. Favorire la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up;
4. Favorire la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio;
5. Risolvere conflitti in modo costruttivo;
6. Essere avvolgenti e non divisivi.

Dai tavoli sono venute molte proposte interessanti, che la Camera ha in alcuni casi già avviato a realizzazione e la cui specificazione è presente in altre schede che seguono:

- Piano di Marketing Turistico e Brand Territoriale;
- Osservatorio del Marmo e relativo Prezzario;
- Revisione del Consorzio Zona Industriale Apuana;
- Progetto Alternanza Scuola-Lavoro
- Progetto Carrara città del Marmo

Azioni

- Elaborazione di progetti operativi rispetto alle idee e alle proposte
- Coordinamento delle iniziative da realizzare

Risultati attesi

- Monitoraggio e verifica stato di attuazione delle azioni individuate e condivise su cui canalizzare le politiche, le risorse economiche e umane
- Definizione di un'identità territoriale per il rilancio complessivo dell'immagine del territorio, che esprima unità di intenti e voglia di fare a tutti i livelli (istituzionale, associativo, imprenditoriale, etc.)
- Ottenere la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up favorendo la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio.

Risorse

Totale risorse per Interventi € 0,00
di cui Interventi Economici € 0,00

Soggetti coinvolti

Camera di Commercio, ISR, Regione, Associazioni categoria, Enti locali, Associazioni datoriali e sindacali.

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale

Linea strategica 1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
PROGRAMMA 1.2.2 della CCIAA di Massa-Carrara
Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio
Descrizione
<p>Il ruolo che la Camera di Commercio può assumere, in specie dopo che la Provincia non è più in grado di svolgerlo, di stimolatore e aggregatore di soggetti e consensi per la realizzazione di iniziative di forte impatto per la nostra economia, è in linea con la politica di mandato del Presidente, Giunta e Consiglio e con le aspettative che a livello locale le Istituzioni richiedono. Il vulnus della mancanza di rappresentatività "politica" della Camera che ci è sempre stato imputato, può essere superato con l'efficacia ed efficienza della nostra azione operativa.</p> <p>Certamente l'importanza di tali iniziative di forte impatto per la nostra economia e la scarsità delle risorse disponibili, impone alla Camera di concentrarsi su azioni che siano condivise e finanziate dagli altri interlocutori pubblici e privati.</p> <p>In tal senso devono essere rafforzati i rapporti collaborativi con i partner istituzionali preposti, al fine di concorrere congiuntamente all'attuazione di specifici interventi d'interesse, ottimizzando i risultati ed economizzando le risorse.</p> <p>Vanno pertanto privilegiate/realizzate le iniziative che avranno veramente un rilevante impatto sul contesto socio-economico e che troveranno un cospicuo finanziamento esterno proprio attraverso la rete contributiva pubblica locale, regionale e, auspicabilmente, nazionale ed europea.</p> <p>In tal senso l'Ente camerale intende proporsi come volano per tutte le iniziative che emergeranno non solo dai tavoli istituzionali, ma anche dal sistema delle imprese e della società civile.</p>
Azioni
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento delle iniziative; • Partecipazione ai progetti; • Realizzazione di partenariati; • Rafforzamento della competitività dei territori; • Azioni a supporto dello sviluppo dei territori stessi in termini di marketing territoriale;
Risultati attesi
<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare progetti in partnership con altri Enti pubblici; • Rendere attrattive le aree con potenziale di sviluppo • Favorire le imprese del turismo e dell'agroalimentare, rafforzandone le reti; • Reperire risorse da soggetti terzi.
Risorse
<p>Totale risorse per Interventi € 0,00= di cui Interventi Economici € 0,00=</p>
Soggetti coinvolti

La performance individuale

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.

A seguire gli Obiettivi per l'anno 2019 attribuiti dalla Giunta camerale al Direttore dell'Azienda Speciale ISR, in carica il Direttore Dott Enrico CIABATTI

Ind	Programma (D.M. 27/03/2013)	Prospettiva Performance	OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Budget	Algoritmo	Risultato 2019	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob	Peso ind	% Realizzazione	Peso Ponderato	% Ponderata	% su Ob	% su Ente	ENTE AREA SERVIZIO	SERVIZIO	UFFICIO	OBIETTIVO INDIVIDUALE
OS	032/002	Imprese Consumatori Territorio	1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale	240.000,00						6%					85,0%	5,1%	ISR	ISR	ISR	SG
IS			1.1.1 Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale		% attività realizzate		>=80%	>=80%	>=80%	3,0%	50%	90%					ISR	ISR	ISR	SG
IS			1.1.1 Integrazione attività progettuale della Camera di Commercio		n. progetti integrati realizzati		n. 3 progetti	n. 3 progetti	n. 3 progetti	3,0%	50%	100%					ISR	ISR	ISR	SG
OO	032/002	Imprese Consumatori Territorio	1.1.1 Produrre e diffondere analisi e informazione economica	240.000,00						6%		70,0%	40%	28%			ISR	ISR	ISR	
IO			1.1.1 Predisposizione Rapporto Economia Intermedio		data presentazione Rapporto		entro il 15/12/2019			1,5%	25%	50%					ISR	ISR	ISR	
IO			1.1.1 Predisposizione Rapporto Economia		data presentazione Rapporto		entro il 31/07/2019			1,5%	25%	50%					ISR	ISR	ISR	
IO			1.1.1 Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR		% valutazioni con giudizio buono o più		>=85%			1,5%	25%	100%					ISR	ISR	ISR	
IO			1.1.1 Orario apertura al pubblico della biblioteca rispetto all'orario previsto		% ore apertura rispetto orario		>=95%			1,5%	25%	80%					ISR	ISR	ISR	
IS			1.2.1 Condivisione iniziative del CreaInRete con Istituzioni e categorie economiche		n. iniziative condivise		>=3	>=3	>=3	2,5%	25%	100%					ISR	ISR	ISR	SG

IS			1.2.2 Numero iniziative partecipate, attivate e/o coordinate per lo sviluppo del territorio in ambito turistico		n. iniziative partecipate, attivate e/o coordinate		>=3	>=3	>=3	2,5%	25%	50%					ISR	ISR	ISR	SG
OO	032/002	Imprese Consumatori Territorio	1.2.1 CreaInRete	€ 0,00						2,5%		100,0%	10%	10,0%			ISR	ISR	ISR	
IO			1.2.1 Realizzazione di un documento di aggiornamento sulle iniziative svolte		data realizzazion e documento		entro il 15/12/2019			2,5%	100%	100%					ISR	ISR	ISR	SG