

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 2019



**Approvato dal consiglio di Amministrazione**

**con verbale CDA n.2 del 28.05.2020**

## Premessa

La Relazione sulla performance è il documento previsto dall'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 quale modalità attraverso la quale rendicontare la performance ed illustrare ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti, nel corso dell'anno precedente, rispetto agli obiettivi ed alla risorse programmate ed evidenziate tramite il Piano della performance.

La Relazione costituisce, quindi, la fase finale del Ciclo di gestione della performance; un momento fondamentale durante il quale l'Istituto di Studi e di Ricerche misura e valuta la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi, analizza i risultati raggiunti ed utilizza quanto emerso da tale valutazione per migliorare il successivo ciclo della performance.

Oltre al suo valore strumentale e gestionale, la Relazione costituisce, anche, la concretizzazione dei principi della trasparenza sui quali la riforma della Pubblica Amministrazione ha basato uno dei pilastri. Principi, la cui assunzione, fornisce un valore aggiunto ai documenti di rendicontazione fino ad ora previsti dalla norma.

La trasparenza ha sempre rappresentato per il sistema camerale e per la Istituto di studi e di Ricerche uno dei valori principali sui quali basare e impostare le proprie politiche. La Camera, infatti, attraverso la Relazione sulla performance, insieme al Piano della performance, esercita la propria responsabilità di accountability attraverso il "rendere conto":

- della capacità di generare "valore" per la comunità di riferimento;
- della misurazione e riconoscibilità di questo valore;
- delle proprie azioni e degli effetti prodotti.

Il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda Speciale ISR ha approvato il Piano della performance 2019-2021 dei ISR e il suo aggiornamento a seguito riorganizzazione dell'Ente camerale, con i quali, alla luce degli obiettivi strategici dell'Ente ed in coerenza con il ciclo della programmazione economico-finanziaria, sono stati individuati, all'interno dell'Albero della performance 2019, gli obiettivi strategici ed operativi e gli indicatori per misurare e valutare la performance dell'Amministrazione e del personale.

La Relazione sulla performance 2019 viene redatta allo scopo di evidenziare i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'anno 2019 rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano.

La Relazione, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. c) del D. Lgs. 150/2009, viene validata dall'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Ente.

A titolo di premessa, sono utili alcune precisazioni.

### Metodologia adottata

L'Ente, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale ha adottato un sistema che ha garantito: definizione di obiettivi; presenza di indicatori; specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e risultati attesi (target); rilevazione della performance effettiva sulla base degli indicatori individuati.

### Struttura della Relazione

La Relazione, redatta secondo le Linee guida Unioncamere, propone inizialmente una sintesi dei risultati conseguiti dall'Azienda Speciale ISR nell'ambito del contesto in cui si è trovata ad operare nel corso dell'anno 2019; sintesi rivolta alle imprese e a tutte le tipologie di "portatori di interesse". Nelle successive sezioni rendiconta dettagliatamente, sempre con riferimento all'anno 2019, sia i risultati raggiunti a fronte di quanto programmato nel Piano della performance sia i risultati conseguiti in termini di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa. Seguono una parte dedicata agli obiettivi dell'amministrazione in tema di pari opportunità ed una sezione finale che descrive il processo utilizzato per redigere la relazione, evidenziando, per ciascuna fase del processo, i soggetti coinvolti e la tempistica di realizzazione.

### Valutazione della performance

L'Ente procede alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale attraverso la metodologia "Gestione della performance per obiettivi" che prevede:

- definizione di obiettivi (obiettivi di Ente strategici che, secondo un processo a cascata, raggiungono i singoli Servizi e i Dipendenti);
- individuazione di indicatori di diversa natura;
- definizione di target;
- specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
- rilevazione effettiva della performance sulla base degli indicatori individuati.

Per quanto riguarda nello specifico la performance organizzativa, l'Azienda Speciale ISR ha individuato le tre seguenti aree strategiche d'intervento esplicitate in sei obiettivi strategici. La tabella sotto riportata rappresenta il raccordo tra Aree strategiche, Obiettivi strategici, BSC (strumento di supporto utilizzato dall'Ente camerale nella gestione strategica) e Missioni dell'Ente (Decreto MEF 27.3.2013).

AREE STRATEGICHE	OBIETTIVI STRATEGICI	Balanced score card - BSC	MISSIONE
A.- COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO	1.1 - CONSOLIDARE IL RUOLO DELLA CAMERA, PER IL TRAMITE DI ISR, QUALE OSSERVATORIO PRIVILEGIATO DELL'ECONOMIA LOCALE	Imprese Consumatori Territorio	011 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
	1.2 - ASSICURARE UN RUOLO DI ATTORE DEL TERRITORIO CHE COORDINA, STIMOLA E FA SINTESI TRA LE CATEGORIE ECONOMICHE E ISTITUZIONALI LOCALI	Imprese Consumatori Territorio / Economico finanziaria	
B.- COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	2.2. - CONTRIBUIRE AD ATTUARE L'AGENZIA DIGITALE NEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	Innovazione e Crescita	011 COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE 012 REGOLAZIONE DEI MERCATI 016 COMMERCIO INTERNAZIONALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO
	3.1 - PROMUOVERE LO SVILUPPO DELLE IMPRESE E LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA CERCANDO NUOVE RISORSE FINANZIARIE	Innovazione e Crescita / Imprese Consumatori Territorio	
	3.2 - FAVORIRE LA CRESCITA RESPONSABILE DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO PROMUOVENDO GLI STRUMENTI DI TUTELA DEL MERCATO A GARANZIA DELLA CONCORRENZA, TRASPARENZA E FEDE PUBBLICA	Imprese Consumatori territorio	
C.- COMPETITIVITA' DELL'ENTE	2.1 - SVILUPPARE VALORE DEI PROCESSI INTERNI IN TERMINI DI EFFICIENZA E QUALITA'	Processi Interni / Economico Finanziaria	032 SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Ad ogni area strategica d'intervento vengono ricondotti gli obiettivi strategici che consentono di valutare gli impatti dell'azione amministrativa. Gli obiettivi strategici individuano in modo sintetico l'effetto finale che ci si propone di produrre in termini di modifica del "bisogno sociale", nonché l'impostazione generale della specifica attività che si ritiene possa essere messa in atto per conseguirlo. A tali obiettivi strategici, in linea generale di durata triennale, sono collegati indicatori e target annuali utili a misurarne il grado di raggiungimento (indicatori di output e, ove possibile, di *outcome*).

Gli indicatori di risultato rappresentati nell'Albero della performance sono stati monitorati per valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi e costituiscono quindi elemento per la valutazione della performance: dei Dirigenti e del personale non dirigente sulla base della nuova metodologia e delle correlate schede di valutazione adottata dal consiglio di Amministrazione di ISR a gennaio 2019.

La valutazione della performance dell'Ente avviene anche mediante utilizzo di indicatori economico finanziarie di struttura.

IL PRESIDENTE  
Vincenzo Tongiani

# 1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

I dati si riferiscono in generale alla Camera di Commercio. Quello evidenziato all'Azienda Speciale:

PERFORMANCE DI ENTE

97,8%

PERFORMANCE DEGLI

AMBITI STRATEGICI

OB 1: LA CCIAA "CABINA DI REGIA" DEL  
TESSUTO ECONOMICO LOCALE

100%

OB 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA  
GESTIONE DI ISR

100%

OB 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA',  
L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE  
DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

95,5%

## 2. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### Il contesto economico

Nel 2019 il Prodotto interno lordo (valore aggiunto a prezzi base a valori concatenati al 2000) della provincia di Massa-Carrara dovrebbe ridursi del -0,7% su base annua, secondo le stime di Prometeia (fonte: Scenari delle economie locali, dicembre 2019).

Nel primo semestre dell'anno 2019 la **produzione industriale** della provincia di Massa - Carrara è aumentata intorno ai 4,7 punti percentuali su base annua; ciò è indicativo del fatto che la produzione industriale è cresciuta del +5,7% nelle medio-grandi imprese, del +4,6% in quelle piccole e del +2,7% nelle micro. A livello settoriale, il lapideo ha segnato un +0,8%, la metalmeccanica e nautica da diporto un +3,7% e le altre industrie un +7,6%. La crescita della produzione industriale è stata trascinata in modo particolare dalle imprese esportatrici (+5,1%).

Nello stesso periodo dell'anno, il fatturato dell'**edilizia** è cresciuto del +4,3% su base annua, sotto la spinta del comparto delle costruzioni, che con un +6,8% del giro d'affari, va a consolidare gli andamenti del 2018 (+5,8%), con guadagni di beneficio anche per l'occupazione.

Nel primo semestre del 2019 il fatturato del **commercio al dettaglio** della provincia è invece calato complessivamente del -5% su base annua, con punte del -10% sulle attività di vicinato e del -3% nella medio-grande distribuzione.

I dati Istat provvisori, riferiti al consuntivo annuale 2019, rilevano un **valore delle esportazioni della provincia di Massa-Carrara pari a 2.085.722.871 euro**, in aumento rispetto al 2018 del +23%, in valore assoluto 390 milioni di euro. Nello stesso arco di tempo, la regione Toscana è cresciuta del +15,6% e l'Italia del +2,3%. La componente più influente continua ad essere quella delle **macchine di impiego generale**, turbine, pompe, accessori ed altro, che hanno toccato quota 649 milioni di euro a consuntivo 2019, un valore in crescita di circa 300 milioni rispetto all'anno precedente. Il peso di tale attività è di circa il 31% sul totale dell'export locale ed è riconducibile principalmente ad una sola impresa, la Nuova Pignone. Segue il comparto dei **Motori, generatori e trasformatori elettrici; apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricità**, che conferma anche a consuntivo 2019 la fortissima ascesa già ottenuta nel 2018, registrando 346 milioni di euro di prodotti in uscita. Variazioni soddisfacenti anche per un'altra componente di rilievo della meccanica, ovvero per le **Altre macchine di impiego generale, identificabili** con macchine ed apparecchiature per industria chimica, petrolchimica e petrolifera, per le quali si è registrata una crescita in valore assoluto di 48 milioni di euro, per un totale che si stabilizza a 171 milioni di euro di export.

Da metter in rilievo inoltre la stagnazione registrata dai **prodotti chimici di base** che peggiorano leggermente il trend positivo degli ultimi anni, con un -0,9%, per un totale di 56 milioni di euro di vendite; tendenza peggiore invece quella registrata dagli **altri prodotti chimici**, con una perdita del -18,6%, che su base annua è risultata pari a circa 15 milioni di euro, per un totale dell'export che si attese a 63,6 milioni.

Più che favorevole il consuntivo 2019 da parte della componente riferita alle **navi e imbarcazioni**, una ripresa delle vendite, per il secondo anno consecutivo, per un valore complessivo superiore ai 50 milioni di euro, in aumento di 13,3 milioni rispetto al 2018.

Per quanto concerne invece il macrosettore **lapideo** evidenziamo che il comparto della **pietra da taglio o da costruzione, modellate e finite**, in sostanza marmo e granito lavorato, ha ottenuto una variazione negativa, in valore assoluto si sono persi circa 22 milioni di euro, -6,2% rispetto al 2018.

Anche le vendite della restante parte lapidea corrispondente a **materiale grezzo** ha registrato un lieve calo nell'ultimo anno, circa 2,3 milioni di euro in meno (-1,1%), per un livello totale di esportazioni pari a quasi 211 milioni di euro.

Per il **mercato del lavoro**, secondo i dati Istat, il territorio di Massa-Carrara, a consuntivo 2019 conferma e migliora i già favorevoli risultati del 2018: l'ultimo anno si è caratterizzato per un nuovo aumento dell'occupazione, sia nei valori assoluti sia nel tasso, e per un conseguente calo della disoccupazione. A fine 2019 gli **occupati** provinciali sono stati 79.931, in fortissimo aumento per il secondo anno consecutivo, ben 2.882 unità rispetto all'anno 2018, per la componente femminile la crescita è stata di 1.957 unità toccando quota 35.237, mentre quella maschile con un valore assoluto di 44.694 unità è incrementata di 925 unità, la metà circa di quella femminile. Per il secondo anno consecutivo calano le **persone in cerca di occupazione**, nella provincia di Massa-Carrara, passando dalle 8.910 del 2018 alle 6.036 del 2019, con una diminuzione di quasi 2.900 unità- Rileviamo che anche l'indicatore del tasso di disoccupazione è sceso nel saldo di fine 2019 al 7%, in calo di ben 3,3 punti percentuale rispetto all'anno prima.

Le **movimentazioni portuali** sono risultate in forte crescita nei primi nove mesi del 2019. Per un totale di circa 2,3 milioni di tonnellate di merci movimentate, in aumento del +36,3%.

Congiuntura sostanzialmente positiva per l'**agricoltura**. Favorevole la raccolta di castagne, fino a 30% in più rispetto allo scorso anno. Bene anche la produzione di uva, in particolare in termini di qualità e straordinaria la raccolta di funghi, altro prodotto tipico locale molto importante. Decisamente negativa invece la produzione del miele e problematica anche la raccolta delle olive.

Per quanto riguarda il **credito**, i dati di Banca d'Italia segnalano per l'annualità 2019 una contrazione dei prestiti totali al sistema economico del -0,9% rispetto all'anno precedente, quale sintesi di una forte decelerazione per le imprese (-3,3%) ed una crescita, invece, per le famiglie (+2,6%). Riguardo al sistema imprenditoriale si segnala che la contrazione riguarda tutte le tipologie dimensionali (piccole -2,2%, medio-grandi -3,7%) e i principali macrosettori economici (industria -3,8%, costruzioni -1,9%, servizi -4,3%). Le dinamiche che osserviamo per le imprese rappresentano tra i dati più negativi degli ultimi anni e, alla luce delle nuove circostanze che si sono verificate nei primi mesi del 2020, destano forte preoccupazione, visto il ruolo centrale del sistema finanziario nella ripresa dell'attività economica.

## I numeri della circoscrizione territoriale di Massa - Carrara

Comuni	17
Superficie	1.155 kmq
Popolazione	194.393 (residenti a giugno 2019)
Popolazione straniera	14.889 (residenti a gennaio 2019)
PIL	4,3 MLD (dicembre 2019) -0,7% var % vs 2018
Export	2 MLD (dicembre 2019) +23% var % vs dicembre 2019
Imprese registrate	22.540 (dicembre 2019)
Imprese attive	18.610 (dicembre 2019)
↳ di cui straniere	2.325
↳ di cui giovanili	1.557
↳ di cui femminili	4.447
Occupati	79.931 (dicembre 2019) +3,7% var % vs 2018
Disoccupati	6.036 (dicembre 2019) -32,3% var % vs 2018
Tasso di disoccupazione (%)	7% (dicembre 2019) -3,3% var % vs 2018
Turisti (presenze totali)	1.095.421 (dicembre 2018) - 1,7% var % vs 2017
Credito	3,6 MLD (dicembre 2018) + 2,6 var % vs 2017



## L'Amministrazione

### 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> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <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 camerale;</li> </ul>
<b>Anno di Costituzione</b>	2000
<b>Settore Attività</b>	Studi, Ricerche ed attuazione di progetti

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

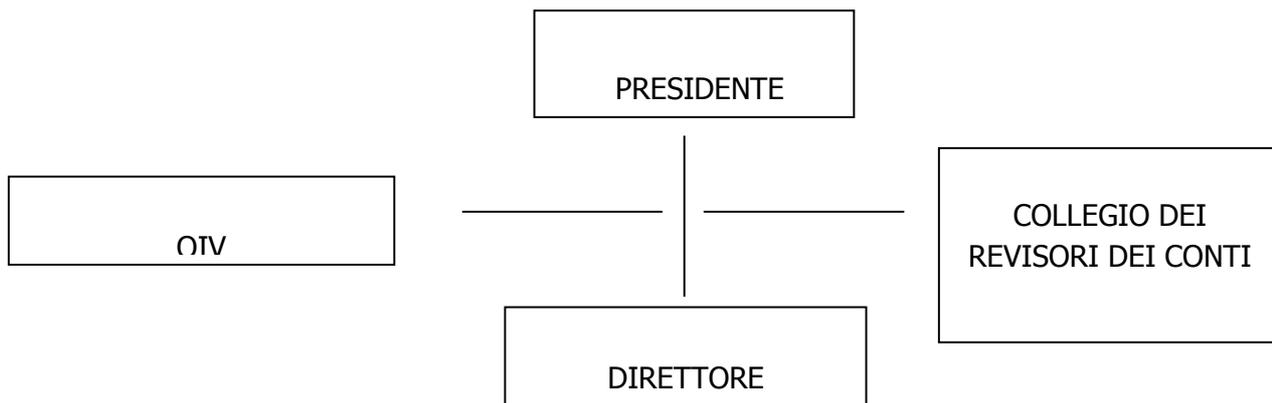
Componenti	Appartenenza Ente
Tongiani Vincenzo (Presidente)	Membro Giunta Camerale
Boggetti Sabrina (Consigliere)	Comune di Massa
Martinelli Matteo (Consigliere)	Comune di Carrara
Brunetti Tania (Consigliere)	Unione di Comuni Montana Lunigiana

#### La Dirigenza

Dott. Enrico Ciabatti	Direttore
-----------------------	-----------

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





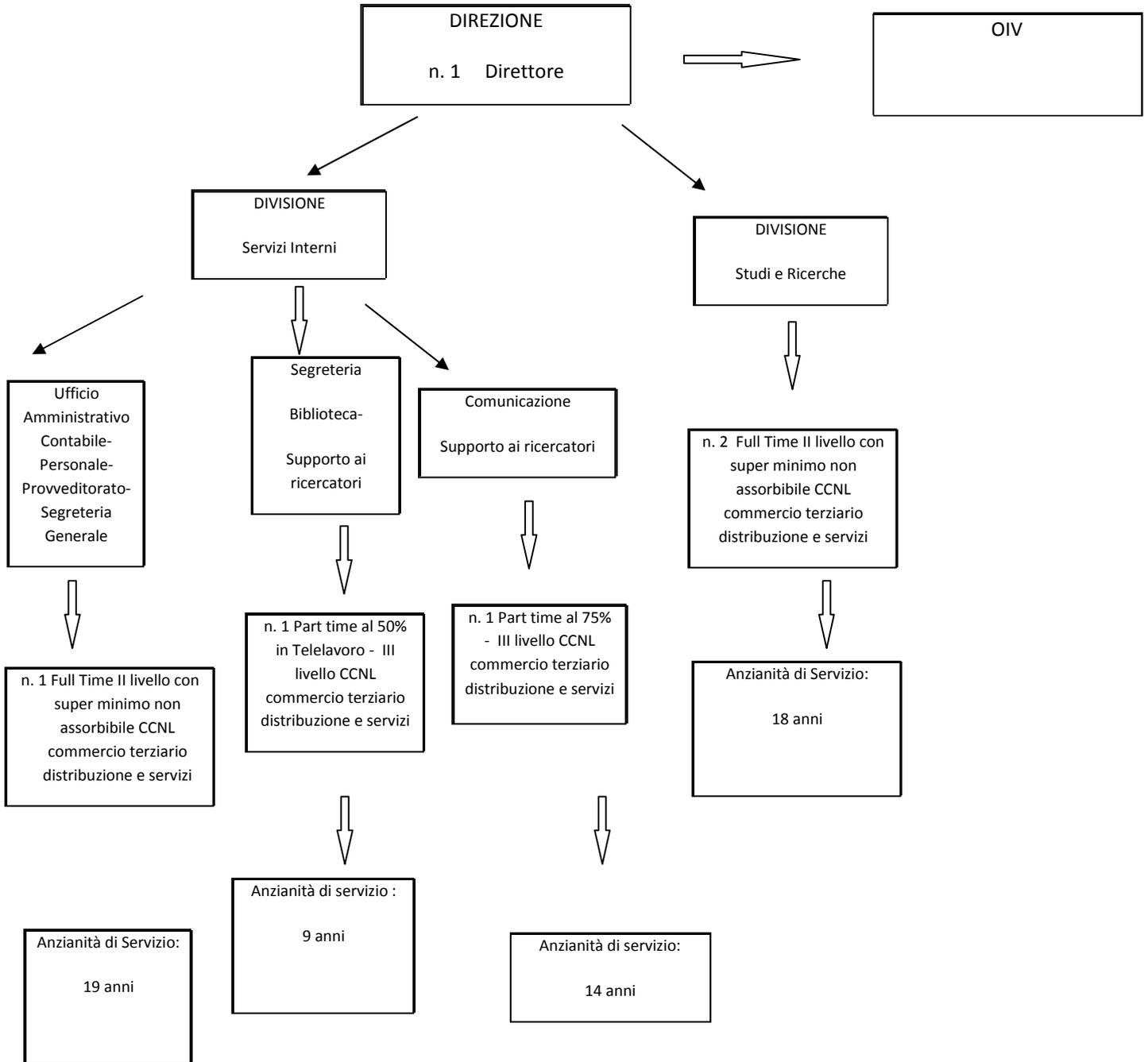
Presidente : Dott. Vincenzo TONGIANI – Membro di Giunta dell’Ente Camerale di Massa-Carrara

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



## RISORSE UMANE

<i>Funzioni istituzionali</i>	<i>Dipendenti 2019</i>	<i>%</i>	<i>Dipendenti 2018</i>	<i>%</i>
<i>Funzione A</i>	3	60%	3	60%
<i>Funzione B</i>	2	40%	2	40%
<i>Totale</i>	5	100,00	5	100,00

<i>Categorie</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>II LIVELLO CCNL COMMERCIO CON SUPER MINIMO NON ASSORBIBILE</i>	3	3	3	3
<i>III LIVELLO CCNL COMMERCIO</i>	2	2	2	2
<i>Totale</i>	5	5	5	5

<i>Classi d'età</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>20-29</i>	0	0	0	0
<i>30-39</i>	0	0	0	0
<i>40-49</i>	5	5	5	5
<i>Totale</i>	5	5	5	5

<i>Anzianità di servizio</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>0-5</i>	0	0	0	0
<i>6-10</i>	1	1	1	1
<i>11-15</i>	1	1	1	1
<i>16-20</i>	3	3	3	3
<i>21-25</i>	0	0	0	0
<i>26-30</i>	0	0	0	0
<i>31-35</i>	0	0	0	0
<i>36-40</i>	0	0	0	0
<i>41 e oltre</i>	0	0	0	0
<i>Totale</i>	5	5	5	5

<i>Tipo di contratto</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Full time</i>	3	3	3	3
<i>Part time</i>	2	2	2	2
<i>Totale</i>	5	5	5	5

<i>Titolo di studio</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Diploma</i>	1	1	1	1
<i>Laurea</i>	4	4	4	4
<i>Totale</i>	5	5	5	5

<i>Sesso</i>	<i>Anno 2019</i>	<i>Anno 2018</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2016</i>
<i>Donne</i>	3	3	3	3
<i>Uomini</i>	2	2	2	2
<i>Totale</i>	5	5	5	5

## ARTICOLAZIONE TERRITORIALE

A livello territoriale, l'Istituto di Studi e di Ricerche prevede una sede legale e altri presidi presso i quali vengono erogati alcuni servizi.

### **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;

## SERVIZI ALL'UTENZA

La riforma introdotta dal D.Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dall'Azienda Speciale ISR sono riconducibili ai seguenti temi:

- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

Le attività e i servizi rivolti alla comunità delle imprese e agli operatori del mercato possono essere ricondotti alle seguenti macrocategorie di processi (ex DM 7/3/2019):

- promozione e sostegno allo sviluppo del sistema economico e produttivo della provincia: comprende le iniziative dirette a sostenere la competitività e la crescita del sistema produttivo in tutte le sue articolazioni settoriali e del territorio, attraverso servizi di accompagnamento dedicati alle imprese, incentivi e contributi economici, progetti di intervento finalizzati a diffondere la cultura imprenditoriale sul territorio, servizi mirati di formazione e informazione. Alle funzioni promozionali si affiancano quelle di Osservatorio dell'economia locale, finalizzate alla raccolta e divulgazione di informazioni statistiche relative alle caratteristiche e alle dinamiche dell'economia locale nonché alla realizzazione di studi e approfondimenti tematici e settoriali.

L'articolazione risulta la seguente:

<b>Digitalizzazione</b>
Gestione Punti impresa digitale

<b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>
Osservatori economici

**Turismo e cultura**

Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

**Orientamento al lavoro e alle professioni**

Orientamento

Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento e formazione per il lavoro

Supporto incontro domanda-offerta di lavoro

**Internazionalizzazione**

Informazione, formazione, assistenza all'export

Servizi certificativi per l'export

RISORSE ECONOMICHE

<b>VOCI DI RICAVO</b>	<b>PREVENTIVO ANNO 2019</b>		<b>CONSUNTIVO 2019</b>
<b>A) RICAVI ORDINARI</b>			
1) Proventi da servizi	62.290,16		24.590,16
2) Altri proventi o rimborsi	10.000,00		13.360,41
3) Altri contributi	-		0,00
4) Contributi regionali o da altri Enti pubblici	51.867,20		51.867,20
5) Interessi attivi	750,00		2.898,51
6) Contributo della Camera di Commercio	172.300,00		185.000,00
7) Proventi straordinari	-		12.194,71
<b>TOTALE (A)</b>	<b>€ 297.207,36</b>		<b>€ 289.910,99</b>
<b>B) COSTI DI STRUTTURA</b>			
7) Organi statutari	8.400,52		6.648,60
8) Costi del personale	258.485,24		248.898,82
9) Costi di funzionamento	29.321,60		19.783,92
10) Ammortamenti e accantonamenti	0,00		0,00
<b>TOTALE (B)</b>	<b>€ 296.207,36</b>		<b>€ 275.331,34</b>
<b>C) COSTI ISTITUZIONALI</b>			
11) Spese per progetti e iniziative	1.000,00		0,00
12) Utile di esercizio	0,00		14.579,65
<b>TOTALE (B) + (C)</b>	<b>€ 297.207,36</b>		<b>€ 289.910,99</b>

## 3. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### I risultati raggiunti

Si riportano i dati sintetici relativi al raggiungimento degli Obiettivi Strategici ed Operativi, rimandando alle pagine successive di questa Sezione per l'analisi dettagliata sui risultati conseguiti rispetto ai target fissati per ogni singolo Obiettivo.

### 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.

### I risultati raggiunti

Si riportano i dati sintetici relativi al raggiungimento degli Obiettivi Strategici ed Operativi, rimandando alle pagine successive di questa Sezione per l'analisi dettagliata sui risultati conseguiti rispetto ai target fissati per ogni  
singolo  
Obiettivo.

Ob/Ind	OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Parametri di Calcolo	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA Anno	Risultato 2019	Target 2019	%Realizz target	% Realizz parametrata	UFFICIO	OB IND
IS	S1.1.1-a Realizzazione programma delle attività proposto dalla Giunta camerale	% attività realizzate >= 80%	% di realizzazione	95,00%			---	95,00%	80%	100,00%	100,00%	ISR	SG
IS	S1.1.1-b Integrazione attività progettuale della Camera di Commercio	n. progetti integrati realizzati (n. 3)	realizzazione n. 3 progetti	1	4		---	5	3	100,00%	100,00%	ISR	
IO	O1.1.1-a Predisposizione Rapporto Economia Intermedio	data presentazione Rapporto entro 15/12/2019		12/12/2019			---	12/12/2019	15/12/2019	100,00%	100,00%	ISR	
IO	O1.1.1-b Predisposizione Rapporto Economia	data presentazione Rapporto entro 31/07/2019		04/07/2019			---	04/07/2019	31/07/2019	100,00%	100,00%	ISR	
IO	O1.1.1-c Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR	% valutazioni con giudizio buono o più >= 85%	n. valutazioni buono o più	0	12	4	16	94,12%	85%	100,00%	100,00%	ISR	SG
			n. valutazioni totali	0	13	4	17						
IO	O1.1.1-d Orario apertura al pubblico della Biblioteca rispetto all'orario previsto	% ore apertura rispetto orario >= 95%	indicare %	100,00%			---	100,00%	95%	100,00%	100,00%	ISR	
IS	S1.2.1-a Condivisione iniziative del CreaInRete con Istituzioni e categorie economiche	n. iniziative condivise >= 3			13		---	13	3	100,00%	100,00%	ISR	
IS	S1.2.2-a Numero iniziative partecipate, attivate e/o coordinate per lo sviluppo del territorio in ambito turistico	n. iniziative partecipate, attivate e/o coordinate >=3			17		---	17	3	100,00%	100,00%	ISR	
IO	O1.2.1-a Realizzazione di un documento di aggiornamento sulle iniziative svolte nell'ambito del CreaInRete	data realizzazione documento entro il 15/12/2019		13/09/2019			---	13/09/2019	15/12/2019	100,00%	100,00%	ISR	

## - Valutazione complessiva della performance organizzativa

In questa sezione l'Istituto di Studi e di Ricerche riporta gli esiti del processo di misurazione e valutazione effettuato dall'OIV, secondo le modalità indicate nel SMVP nel quale si specifica quale sia "la performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso" che dovrà essere misurata e valutata.

L'OIV effettua la valutazione della performance organizzativa complessiva annuale, tenendo conto di una serie di elementi: misurazioni del grado di raggiungimento dei target associati agli obiettivi strategici triennali e degli obiettivi annuali effettuate dall'Azienda Speciale ISR; verifica della effettiva coerenza degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi strategici triennali; sintesi degli esiti delle indagini condotte dall'ente con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso; multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano); eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui ISR ha operato nell'anno di riferimento.

La misurazione relative all'anno 2020 è stata effettuata nel mese di maggio; l'OIV ha già ricevuto dall'ente il report di monitoraggio della performance organizzativa di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso.

A margine dell'approvazione della Relazione da parte del CdA, esprimerà il suo parere.

## 4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

In riferimento al Piano delle Performance 2019-2021 , dove si esplicitano le attività e gli obiettivi affidati ad ISR si predispone il "Cascading obiettivi anno 2019 sia come ENTE che individuali ai vari dipendenti a tempo indeterminato ed al Direttore dell'Istituto

Uff.	Ob Ente Oper. O	Ob. Ind. I	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	DATO 2019	Target atteso 2019	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione
ISR	Ente	Direttore	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto economia 2019	Numero partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto economia 2019 (almeno 80)		88		.	88	80	SI	100%
ISR	Ente	Direttore	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del Programma di Ricerche, Studi ed Analisi ed Attività delegate dell'Istituto	% di realizzazione del Programma di Ricerche, Studi ed Analisi ed Attività delegate dell'Istituto	100,00%			.	100%	100%	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 20 articoli)	8	7	6	.	21	20	SI	100%
ISR	O	Cecchini	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del progetto Excelsior Unioncamere	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la programmazione prevista ( 40% del 70% dell'importo erogazione progetto pari a 11.500,00)	40,00%			.	40,00%	40%	SI	100%
ISR	O	Cacciatore	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la tempistica prevista -	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la programmazione prevista ( 35% del 70% dell'importo erogazione progetto pari a 11.500,00)	35,00%			.	35,00%	35%	SI	100%

ISR	O	Vergassola	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la tempistica prevista	Realizzazione del progetto Excelsior secondo la programmazione prevista ( 25% del 70% dell'importo erogazione progetto pari a 11.500,00)	100,00%			.	100,00%	25%	SI	100%
ISR	O	Marcesini	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Produzione ed invio alla stampa di Comunicati Stampa	Produzione ed invio alla stampa di Comunicati Stampa a fronte di analisi infrannuali (esclusi dati per Rapporti Economia)	6			.	6	6	SI	100%
ISR	O	Marcesini	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Presentazioni/incontri sui dati economia locale presso terzi	Realizzazione di 5 presentazioni/ incontri sui dati economia locale nel 2019	2	2	1	.	5	5	SI	100%
ISR	O	Vergassola	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Aggiornamento sito e news sui social network (Almeno 2 aggiornamenti ogni mese)	Aggiornamenti effettuati nei termini previsti	8	8	8	24	100%	100%	SI	100%
					Aggiornamenti previsti	8	8	8	24				
ISR	O	Cacciatore	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Predisposizione piccoli report settimanali x promozione biblioteca (almeno 4 report mensili)	Aggiornamenti effettuati nei termini previsti	16	16	16	48	100%	100%	SI	100%
					Aggiornamenti previsti	16	16	16	48				
ISR	O	Vergassola	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Pubblicazione social network report settimanali già predisposti x promozione biblioteca (Almeno 4 pubblicazioni mensili)	Aggiornamenti effettuati nei termini previsti	16	16	16	48	100%	100%	SI	100%
					Aggiornamenti previsti	16	16	16	48				
ISR	O	Cacciatore	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Report quadrimestrali relativi all'attività della gestione della biblioteca	Report quadrimestrali relativi all'attività della gestione della biblioteca (Entro il 10 del mese successivo alla fine del	1	1	1	1	3	3	SI	

					quadrimestre)								100%
ISR	O	Cecchini	Amministrazione e contabilità	Redazione di bilancio di verifica entro il 30/06 e di pre-consuntivo entro il 15/11	Report effettuati entro la data prevista	2			.	100%	100%	SI	100%
					Report da effettuare entro la data prevista	2			.				
ISR	O	Cecchini	Amministrazione e contabilità	Adempimenti fiscali, contributivi ed assicurativi (Rispetto della correttezza)	Adempimenti fiscali contributivi ed assicurativi corretti	9	6	10	25	100,00%	100,00%	SI	100,00%
					Adempimenti fiscali contributivi ed assicurativi effettuati	9	6	10	25				
ISR	O	Mocchi	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto economia 2018	Numero partecipanti complessivi alla presentazione del Rapporto economia 2018 (almeno 80)		88		.	88	80	SI	100%
ISR	O	Mocchi	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Promozione I4.0	Realizzazione di almeno 6 seminari /presentazioni/ incontri sui I4.0			8	.	8	6	SI	100%
ISR	O	Mocchi	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Promozione I4.0	Industria 4.0 coinvolgimento sull'assistenza alle aziende (almeno 40 imprese)			40	.	40	40	SI	100%

## Le criticità e le opportunità

Nonostante la scarsità di risorse umane dedicate alle attività camerali, il Piano delle Performance 2019 è stato realizzato dal personale nella misura percentuale complessiva pari al 97,8%.

Da segnalare come l'Istituto utilizzi lo strumento di **customer satisfaction** per monitorare la qualità dei propri studi e ricerche; anche per il 2019, 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	Perfezionamento del reporting e diretto collegamento con la

performance	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> <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>

## 5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### INDICAZIONI PER LA REDAZIONE

In questa sezione la CCIAA evidenzia le modalità con le quali si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

ISR deve rendere conto dell'effettivo rispetto delle indicazioni contenute nel SMVP dando conto del livello di compliance conseguita nell'applicazione delle regole stabilite nel Sistema. Laddove invece ci siano stati degli eventi che abbiano determinato l'esigenza di discostarsi in tutto o in parte dalle indicazioni del Sistema, allora vanno esplicitate riportando anche le motivazioni che lo hanno determinato.

In questo capitolo, inoltre, vanno evidenziati anche eventuali aggiornamenti del Piano della performance che sono stati effettuati nell'anno oggetto di rendicontazione, esplicitandone le motivazioni.

# ALLEGATO 1 – VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE

## INDICAZIONI PER LA REDAZIONE

In allegato alla Relazione va riportato il documento di validazione della stessa, di competenza dell'OIV.

L'OIV riporta qui le evidenze relative a una serie di elementi, riportati nella tabella successiva, e eventualmente allega la documentazione ritenuta utile a supportare le considerazioni svolte, ivi compresi i dati e le elaborazioni forniti dall'ente secondo le modalità indicate nel SMVP.

- A Coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della performance relativo all'anno di riferimento
- B Coerenza fra la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate dall'ente nella Relazione
- C Presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di performance organizzativa che individuale) inseriti nel Piano
- D Verifica che nella misurazione e valutazione delle performance si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza
- E Verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori
- F Affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non auto-dichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione)
- G Effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione
- H Adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano
- I Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida Unioncamere
- J Sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.)
- K Chiarezza e comprensibilità della Relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.)

OGGETTO: Validazione della Relazione sulla performance .....

Questo Organismo, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera b), e dell'art. 14, comma 4, lettera c), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modifiche, ha preso in esame la Relazione sulla performance ....., approvata con delibera di Giunta n. ... del ..... e trasmessa dall'Ufficio ..... il .....

L'articolo 14 sopra citato dispone, in particolare, che "L'Organismo indipendente di valutazione valida la Relazione sulla performance di cui all' articolo 10, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali".

Il procedimento di validazione è stato condotto sulla base delle indicazioni riportate al capitolo 4 delle Linee guida per la Relazione sulla performance, emanate dall'Unioncamere nel mese di maggio 2020.

Lo scrivente ha svolto la propria attività di validazione sulla base degli accertamenti effettuati, verificando che:

- a) i contenuti della Relazione sulla performance per l'anno ....., di seguito "Relazione", risultano coerenti con i contenuti del Piano della performance .....;
- b) la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata da questo Organismo risulta coerente con le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate nella Relazione;
- c) nella Relazione sono presenti i risultati relativi a tutti gli obiettivi inseriti nel Piano della performance ....- .....
- d) nella misurazione e valutazione delle performance si è tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- e) il metodo di calcolo previsto per gli indicatori associati agli obiettivi è stato correttamente utilizzato;
- f) i dati utilizzati per la compilazione della Relazione risultano affidabili, derivando da fonti esterne certificate e dalle risultanze del controllo strategico e di gestione;
- g) sono evidenziati, per gli obiettivi conseguiti parzialmente, gli scostamenti fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
- h) la Relazione è riferita a tutti gli obiettivi contenuti nel Piano;
- i) la Relazione risulta conforme alle disposizioni normative vigenti e alle Linee Guida Unioncamere;
- j) la Relazione risulta sufficientemente sintetica, chiara e comprensibile e redatta mediante un buon uso di rappresentazioni grafiche.

Tutto ciò premesso, questo Organismo **VALIDA/NON VALIDA/VALIDA CON OSSERVAZIONI** la Relazione sulla performance .....dell'Istituto di Studi e di Ricerche