

Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa Carrara

In convenzione con: Comuni di Massa e di Carrara e Unione di Comuni Montana Lunigiana

RELAZIONE DEL PIANO PERFORMANCE 2021



Approvato dal Consiglio di Amministrazione

con verbale CDA n. 2 del 05.05.2022

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 alle 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 l'Istituto di Studi e di Ricerche uno dei valori principali sui quali basare e impostare le proprie politiche. L'Azienda, 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 2021-2023 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, gli obiettivi strategici ed operativi e gli indicatori per misurare e valutare la performance dell'Amministrazione e del personale.

La Relazione sulla Performance 2021 viene redatta allo scopo di evidenziare i risultati organizzativi ed individuali raggiunti nell'anno 2021 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 2021; sintesi rivolta alle imprese ed a tutte le tipologie di "portatori di interesse". Nelle successive sezioni rendiconta dettagliatamente, sempre con riferimento all'anno 2021, 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 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 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 2021.

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

1. I PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

PERFORMANCE DI ENTE

100,00%

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

Da alcuni anni il Governo ha avviato un processo di riforma della Pubblica Amministrazione che ha coinvolto direttamente il sistema delle Camere di commercio italiane

Gli anni trascorsi si sono caratterizzati per una profonda transizione e rivisitazione delle CCIAA e delle loro attribuzioni e competenze. In particolare, il percorso di riforma ha visto, tra le altre cose, un processo di riordino delle funzioni, delle circoscrizioni territoriali e del finanziamento.

DL 90/2014 ➔ è l'antefatto del processo di riforma e ha previsto il taglio della principale voce di ricavo camerale - il diritto annuale - realizzatasi in maniera progressiva nel triennio 2015-2017 (-35% nel 2015, -40% nel 2016, -50% nel 2017), fino ad arrivare al suo dimezzamento a regime.

D.lgs 219/2016 ➔ il decreto ha riscritto sostanzialmente la L. 580/1993, prevedendo tra le altre cose: la riduzione del numero complessivo a non più di 60 (dalle originarie 105), attraverso processi di accorpamento e la conseguente rideterminazione delle circoscrizioni territoriali; la ridefinizione dei compiti e delle funzioni; la riduzione del numero dei componenti degli organi (Consigli e Giunte); la riduzione del numero delle Unioni regionali, delle Aziende speciali e delle società controllate; la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti e la definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi; la conferma della riduzione degli oneri per il diritto annuale a carico delle imprese; la previsione della determinazione dei diritti di segreteria e delle tariffe dei servizi obbligatori, da parte del MISE di concerto con il MEF, sulla base dei costi standard di gestione e fornitura dei servizi medesimi; la definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita l'Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni.

DM 16 febbraio 2018 ➔ decreto del MISE approvato a partire dalla proposta di Unioncamere nazionale e riguardante la razionalizzazione organizzativa e territoriale prevista dal cd Piano di razionalizzazione previsto dal D.lgs 219-2016.

DM 7 marzo 2019 ➔ con questo «decreto servizi» è stato ridefinito l'intero paniere di attività del Sistema camerale, individuando i servizi che esso è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche e gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.



Il contesto economico

Pur nella sua complessità del periodo che stiamo vivendo a seguito della pandemia da Covid-19 l'andamento del sistema produttivo della provincia di Massa-Carrara può essere riassunto in pochi punti essenziali, al fine di offrire una descrizione sintetica, ma efficace, delle più importanti dinamiche verificatesi nel corso del 2021.

Dai dati di pre-consuntivo desunti dal Rapporto Economia Intermedio 2021 si può scorgere come l'anno in esame si chiuderà con una delle migliori performance economiche mai registrate dalla seconda Guerra mondiale, figlia del rimbalzo succedutesi dopo la grave caduta del 2020, causa la pandemia da Covid-19. Quasi tutti i settori economici hanno mostrato importanti segnali di recupero dopo l'annus horribilis del 2020.

Popolazione. Livelli storici minimi, ancora diminuzione di residenti, siamo arrivati a meno di 189mila abitanti in Provincia di Massa-Carrara. I morti sono quasi tre volte i nati nei primi 8 mesi del 2021. Il covid ha contribuito, dall'inizio della pandemia ad oggi, con circa 548 vittime.

Dinamica delle imprese. Tiene il tessuto imprenditoriale nel suo complesso (+0,82% nei primi nove mesi), alcuni comparti crescono (edilizia, comunicazione, informatica, servizi alle imprese), altri si contraggono (commercio, alloggio e ristorazione).

Artigianato. Molto male le piccole imprese artigiane (-6,2%), mentre a livello italiano crescono (+0,2%). Pagano la crisi soprattutto le giovani generazioni di artigiani.

Export. Fortissima ripresa delle vendite nei primi 9 mesi del 2021, crescita di 790 milioni di euro, +81%. Il valore delle esportazioni della provincia di Massa-Carrara è risultato pari a 1.766 milioni di euro. Toscana (+22,4%), Italia(+20,1%). Bene la meccanica, la Nuova Pignone Baker Hughes, nonostante il periodo del lockdown, sta sfruttando al meglio la scia di crescita delle materie prime energetiche. Bene anche i Prodotti chimici. Negative le esportazioni di Navi e imbarcazioni, -13 milioni nei primi nove mesi del 2021.

Import. Le importazioni hanno raggiunto i 517 milioni di euro, un valore in aumento del +49,3% rispetto allo stesso periodo del 2020, in valore assoluto circa 171 milioni di euro. Toscana +11,2%, Italia +23,6%.

Marmo. Ottimo effetto rimbalzo per il settore lapideo sia a livello nazionale che locale. A livello locale il comparto lapideo di Massa-Carrara nel suo complesso, sia marmo grezzo che lavorato, nei primi nove mesi del 2021, guadagna 101 milioni di euro rispetto al 2020.

Mercato del lavoro. La nostra indagine Excelsior ci offre molte informazioni sulle richieste professionali delle imprese del territorio. Nel periodo attuale, novembre 2021 e gennaio 2022, i lavoratori previsti in entrata assommano a 4.140 unità, +2.200 in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Riprende la richiesta di profili lavorativi ma nel 67% dei casi si tratta di contratti a tempo determinato.

Valore aggiunto prodotto. Dopo il calo del -9,1% dell'anno 2020, i dati previsionali di Prometeia ci mostrano una crescita del +6%, in valore assoluto 233 milioni di euro. Il livello di ricchezza prodotta nel 2019, anno pre-crisi, sarà comunque raggiunto solo nel 2023.

Porto. Forte recupero dei traffici, in particolare la movimentazione di contenitori (75.574 TEU +20%), ed il traffico RO-RO, (21.079 unità +26%).

Agricoltura. Diminuisce l'import di prodotti agricoli (-3,7%), ma resta ad un valore, 15 milioni di euro, notevolmente superiore rispetto ai valori delle esportazioni, fermi a 2,4 milioni di euro. Bene la produzione di vino, ma preoccupano le vendite a bar e ristoranti, non ancora in ripresa.

Se la pandemia da Covid-19 ha portato la nostra industria manifatturiera a toccare il fondo nel 2020, le tendenze del 2021 indicano una netta inversione di rotta, registrando un rimbalzo della produzione industriale locale del +20%, che se fosse confermato in sede di consuntivo, significherebbe il miglior andamento da almeno gli ultimi 20 anni e un recupero totale delle perdite subite l'anno precedente. Tale rimbalzo verrebbe spinto in maniera poderosa dalle imprese export oriented (+20,4%). Tutti i tagli dimensionali sembrano registrare dinamiche record (micro +22%, piccole +16%, medio-grandi +21%). Interessante altresì rilevare come oltre la metà delle nostre imprese industriali si mostra disponibile ad investire nel biennio 2022-2023 sulle tecnologie digitali e sui processi di transizione ecologica, grazie anche alla spinta delle ingenti risorse provenienti dal PNRR.

A livello settoriale si registra un'ottima performance della meccanica e nautica da diporto che si dovrebbe tradurre, sull'anno, in una crescita dei livelli produttivi del +20,6% e addirittura in un +28% sul fatturato, con risvolti importanti anche sul piano occupazionale (+4%). Anche il lapideo segna ottimi andamenti, anche se inferiori al settore precedente: produzione +16%, fatturato +18%, occupazione +0,6%. L'unico dato negativo risulta essere quello delle altre industrie, ma soltanto sul piano occupazionale (-1,1%).

Anche per l'Edilizia il 2021 ha significato una buona risalita dopo la battuta d'arresto subita nel 2020 e i bonus e superbonus messi in campo per il settore hanno dato man forte a questa ripresa. Dopo il -3,5% dell'anno scorso, il 2021 dovrebbe chiudersi con un aumento complessivo del giro d'affari del +4,1%, trascinato in modo particolare dai piccoli lavori edili (fatturato +10,6%). Dovrebbe essere buono anche l'andamento del comparto dell'impiantistica (fatturato +4%) e finalmente dopo molto tempo sembra tornare a rimettere il segno più il settore delle costruzioni, grazie soprattutto alle ristrutturazioni di edifici.

La situazione di maggiore preoccupazione continua tuttavia ad arrivare dal Commercio. Nel 2021 il fatturato totale di questo settore dovrebbe segnare una crescita di circa il +8%, ancora molto insufficiente rispetto al pesante peggioramento subito nel 2020 (-23%). Si tratta di dati ancora provvisori e quindi non è opportuno addentrarsi in considerazioni più specifiche sugli andamenti dei vari comparti. In generale emerge una ripresa di tutte le dimensioni economiche e settoriali, anche se gli effetti dirompenti del Covid hanno lasciato strascichi pesantissimi sul settore, non rimarginati con il 2021. Si registra altresì una scarsissima volontà ad investire nel biennio 22-23 nei processi di digitalizzazione che va di pari passo con un'altissima percentuale di imprenditori (46%) interessati a piazzare la propria attività sul mercato per darla in vendita o cederne la gestione a terzi.

Riguardo al Turismo, dopo il crollo del 2020 (arrivi -34%, presenze -28%), secondo i dati ufficiali del Comune di Massa, il bilancio turistico provinciale nei primi 9 mesi del 2021 ha annotato un importante segno positivo, con gli arrivi che sono aumentati del +18% e le presenze di circa il +20%. Segnaliamo, tuttavia che rispetto alla situazione pre-covid, mancano all'appello ancora circa 30 mila arrivi (-12%), di cui circa 2/3 di provenienza straniera (-32%). Le presenze italiane sono accresciute del +13%, quelle straniere del +75%.

Tutte le tipologie turistiche hanno mostrato segni di ripresa rispetto al disastroso 2020: gli alberghi hanno segnato un +25%, grazie anche al ritorno degli stranieri (+83%); tuttavia, in linea generale, non si sono raggiunti ancora i numeri del 2019. All'interno di tale segmento si segnala l'ottima performance degli hotel a 4 stelle (presenze +57%) che dovrebbero aver recuperato interamente le perdite scorse. Buona anche la ripresa degli esercizi complementari, che complessivamente hanno messo a segno un +18%. In questo caso, tra i comparti principali segnaliamo un "solo" +11% delle presenze nei campeggi e un +13% negli agriturismi, mentre sono più che raddoppiati i pernottamenti nelle case per ferie ed incrementate del +27% le presenze nei B&B professionali e non.

Per quanto concerne la Digitalizzazione, come abbiamo visto già a consuntivo 2020, la pandemia ha accelerato la formazione di nuove imprese digitali nel nostro Paese, ma anche a Massa-Carrara. I dati di settembre 2021 confermano questa tendenza: a livello nazionale, negli ultimi dodici mesi tali attività sono cresciute del +7%, in Toscana del +7,3%, nella nostra provincia addirittura del +8,2%, raddoppiando il trend del 2020 e registrando uno dei tassi più elevati di crescita in Italia. A settembre 2021, sono presenti a Massa-Carrara 437 imprese digitali (dal commercio via Internet agli Internet service provider, dai produttori di software a chi elabora dati o gestisce portali web) che danno lavoro a circa 1.300 addetti, incidendo per il 2% sull'economia locale. In 12 mesi sono nate 33 imprese e 50 nuovi posti di lavoro nel settore.

Sul fronte del Credito, dopo il rimbalzo consistente dell'anno 2020 (+8,7%), figlio soprattutto dei decreti governativi che hanno permesso alle imprese di poter accedere alla liquidità bancaria (dietro la copertura di garanzie da parte dello Stato), nei primi sei mesi del 2021 i prestiti alle imprese locali concessi dal sistema creditizio sono aumentati del +12,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. In Toscana, tale crescita si è fermata al +4,8%.

Secondo i dati di Banca d'Italia, la nostra provincia è nettamente la prima in regione per tasso di crescita dei prestiti alle imprese in questi primi 6 mesi. L'effetto crescita si è avvertito primariamente sulle società medio-grandi che hanno messo a segno un +14,7%. Molto bene anche il credito alle piccole imprese (+7,0%), poiché denota una ripresa generalizzata dell'economia provinciale, confermata anche dagli ottimi andamenti di tutti i settori locali: estrattivo +21,4%, manifatturiero +19,2%, costruzioni +4,0%, servizi +11,9%. All'interno dei prestiti si registra l'impennata di quelli a medio-lungo termine, che negli ultimi dodici mesi sono

cresciuti complessivamente del +11,2%. Va tuttavia segnalato come questa forte ripresa sia figlia di un netto incremento dei crediti destinati ad investimenti finanziari (+110 milioni di €, +55%) e di quelli destinati ad operazioni diverse dall'acquisto di beni immobili (voce che contiene i prestiti garantiti dallo Stato, +330 milioni di €, +25%), mentre continuano a calare quelli rivolti agli investimenti in macchinari e attrezzature (-11%) e per le costruzioni in abitazioni (-7%).

I numeri della circoscrizione territoriale di Massa – Carrara nel 2021 e tendenze annuali

Argomento	Indicatore	Valori
Dimensione	Superficie	1.155 kmq
Dimensione	Comuni	17
Reddito	Valore aggiunto (val assoluto e var %)	€ 4.115 milioni (+6%)
Reddito	Incidenza % su valore aggiunto di Agricoltura	1%
Reddito	Incidenza % su valore aggiunto di Industria	19%
Reddito	Incidenza % su valore aggiunto di Costruzioni	7%
Reddito	Incidenza % su valore aggiunto di Servizi	74%
Reddito	Reddito disponibile delle famiglie (val assoluto e var %)	3.871 milioni di €
Demografia	Popolazione (fino a agosto)	188.997 residenti
Demografia	Saldo generale e var. % 2021-2020 (primi 8 mesi)	-844 residenti
Credito	Prestiti imprese (var %)	MS +12,9%, (TOS +4,8%)
Credito	Tasso di deterioramento delle imprese	MS 1,9%, (TOS 1,6%)
Industria	Produzione, fatturato e occupazione totale industria (var %)	Prod +19,9%, Fatt 25,6%, Occ +3,3%
Industria	Produzione, fatturato e occupazione lapideo (var %)	Prod +15,9%, Fatt +17,9%, Occ 0,6%
Industria	Produzione, fatturato e occupazione metalmeccanica (var %)	Prod +20,6%, Fatt +28,0%, Occ +4,1%
Industria	Produzione, fatturato e occupazione altri settori industriali (var %)	Prod +17,0%, Fatt +9,6%, Occ -1,1%
Industria	Produzione, fatturato e occupazione micro industria (var %)	Prod +22,2%, Fatt +23,5%, Occ 0,0%
Industria	Produzione, fatturato e occupazione piccola industria (var %)	Prod -+16,0%, Fatt +15,5%, Occ 0,0%
Industria	Produzione, fatturato e occupazione medio-grande industria (var %)	Prod +20,5%, Fatt +27,4%, Occ +4,0%
Industria	Percentuale di imprese industriali intenzionate ad investire in tech 4.0	54%
Industria	Percentuale di imprese industriali intenzionate ad investire in Green	56%
Export	Export totale (var%)	MS +80,9%, (TOS +22,4%)
Export	Export Macchinari impiego generale	Totale 476 milioni +131,7%
Export	Export Altri macchinari impiego generale	Totale 552 milioni +225,2%
Export	Export marmo grezzo (var %)	Totale 148 milioni +54,3%
Export	Export marmo lavorato (var %)	Totale 249 milioni +24,6%
Import	Import totale	MS +49,3%, (TOS +11,2%)
Imprese	Imprese attive	18.345
Imprese	Variazione delle imprese	Val.ass +182 var. % +0,82%

Imprese	Iscrizioni imprenditoria femminile totale e var.	179 imprese, -8,2%
Imprese	Iscrizioni Imprenditori immigrati totale e var.	162 imprese, +40,9%
Imprese	Iscrizioni imprenditoria giovanili totale e var.	187 imprese, +8,7%
Artigianato	Imprese artigiane (var %)	5.179, -6,2%
Edilizia	Fatturato delle imprese edili (var %)	+4,1%
Edilizia	Percentuale di imprese industriali intenzionate ad investire in tech 4.0	6%
Commercio	Fatturato totale rete distributiva (var %)	+8%
Commercio	Percentuale di imprenditori intenzionati a cedere l'attività	46%
Commercio	Percentuale di imprenditori intenzionati a continuare l'attività	31%
Turismo	Presenze ufficiali totali (var %)	+19,8%, di cui Ita +12,7%, Str +74,6%
Turismo	Presenze ufficiali alberghiere ed extralberghiere (var %)	Alberghi +24,7%, Extralberghi +17,7%
Agricoltura	Interscambio con estero di prodotti agricoli (var %)	Export +2,2%, Import -3,7%
Portualità	Porto di Carrara – movimentazione totale e var %	2,5 milioni di tonn, +26,5%
Digitale	Imprese digitali (var %)	MS +8,2% (TOS +7,3%)

L'Amministrazione

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

Chi siamo	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.
Missione	<ul style="list-style-type: none">• rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali 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;• integrare gli studi con progettazione e realizzazione di progetti attinenti le materia camerali;
Anno di Costituzione	2000
Settore Attività	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 280.000,00 euro ed i proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi.

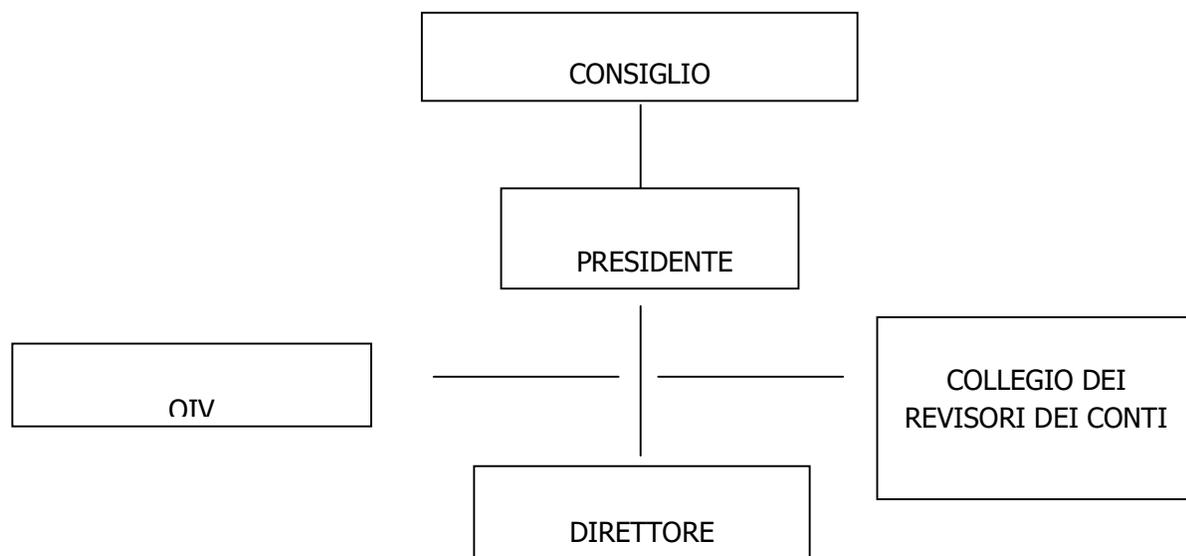
Il Consiglio

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



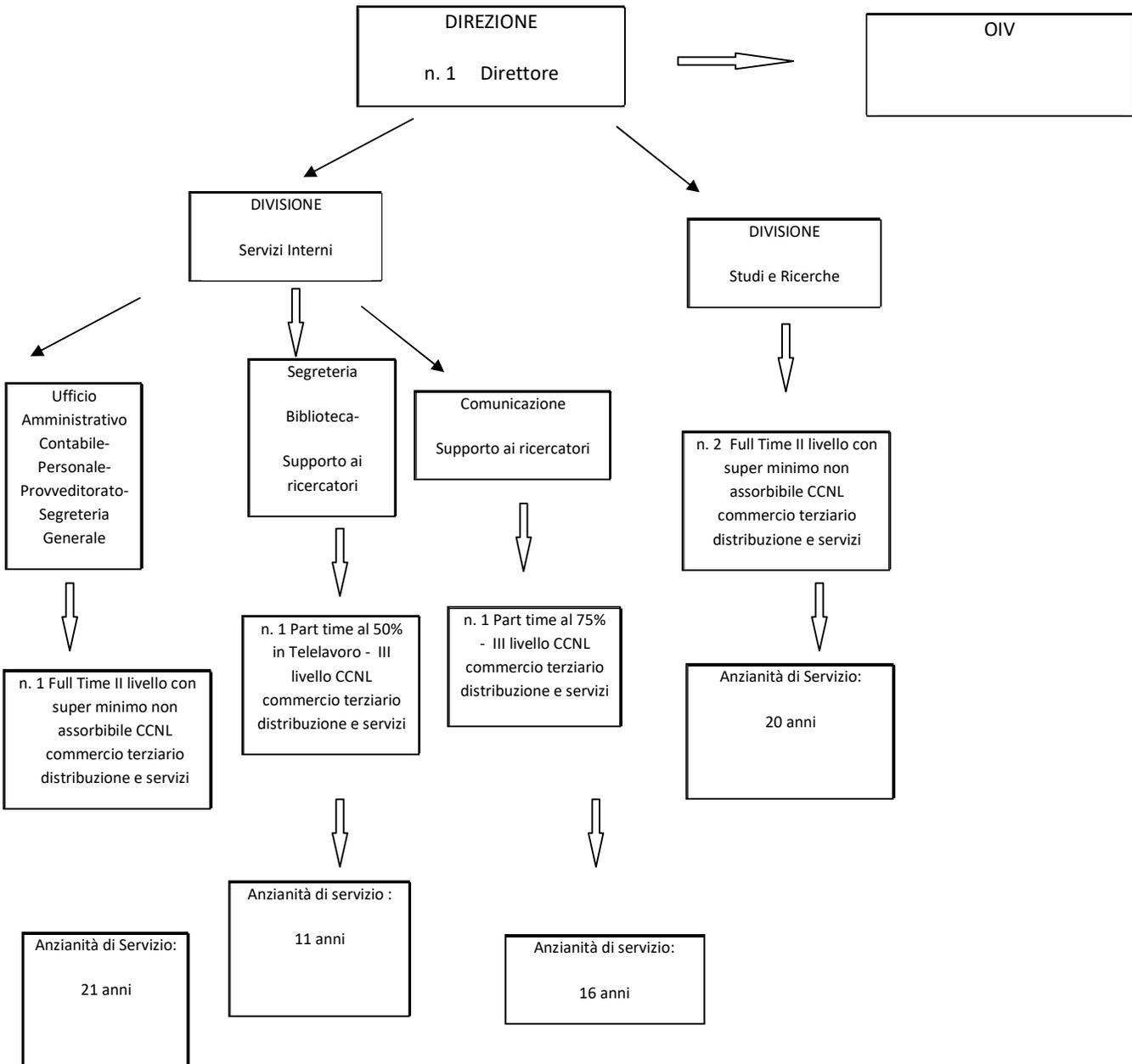
Presidente : Dott. Vincenzo TONGIANI – Membro di Giunta dell’Ente Camerale di Massa-Carrara

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

Funzioni istituzionali	Dipendenti anno 2021	%	Dipendenti anno 2020	%	Dipendenti anno 2019	%
FunzioneA	3	60%	3	60%	3	60%
Funzione B	2	40%	2	40%	2	40%
Totale	5	100,00	5	100,00	5	100,00

Categorie	Anno 2021	Anno 2020	Anno2019	Anno 2018	Anno 2017
II LIVELLO CCNL COMMERCIO CON SUPER MINIMO NON	3	3	3	3	3
III LIVELLO CCNL COMMERCIO	2	2	2	2	2
Totale	5	5	5	5	5

Classi d'età	Anno 2021	Anno 2020	Anno2019	Anno 2018	Anno 2017
20-29	0	0	0	0	0
30-39	0	0	0	0	0
40-49	5	5	5	5	5
Totale	5	5	5	5	5

Anzianità di servizio	Anno 2021	Anno 2020	Anno2019	Anno 2018	Anno 2017
0-5	0	0	0	0	0
6-10	0	0	0	0	0
11-15	1	1	1	1	1
16-20	1	1	1	1	1
21-25	3	3	3	3	3
26-30	0	0	0	0	0
31-35	0	0	0	0	0
36-40	0	0	0	0	0
41 e oltre	0	0	0	0	0
Totale	5	5	5	5	5

Tipo di contratto	Anno 2021	Anno 2020	Anno2019	Anno 2018	Anno 2017
Full time	3	3	3	3	3
Part time	2	2	2	2	2
Totale	5	5	5	5	5

Titolo di studio	Anno 2021	Anno 2020	Anno2019	Anno 2018	Anno 2017
Diploma	1	1	1	1	1
Laurea	4	4	4	4	4
Totale	5	5	5	5	5

Sesso	Anno 2021	Anno 2020	Anno2019	Anno 2018	Anno 2017
Donne	3	3	3	3	3
Uomini	2	2	2	2	2
Totale	5	5	5	5	5

Al fine di assicurare dal 15 ottobre 2021 la presenza in servizio del personale preposto al ricevimento degli utenti e degli altri settori preposti alla erogazione di servizi all'utenza dell'azienda speciale isr sono individuate le unità che operano in front-office e in back office rispetto al resto del personale di ISR ed è stato disposto il rientro in presenza "prevalente". Le norme vigenti dispongono che lo smart working venga attribuito ad almeno il 15% del personale.

Al 01.04.2021 la situazione del personale in presenza ed in smart working è la seguente:

NUMERO PERSONALE TOTALE	5
NUMERO PERSONALE ASSENTE	0
NUMERO PERSONALE NON POSSIBILE SW	0
NUMERO PERSONALE IN POSSIBILE SW	1
NUMERO PERSONALE IN SW	1
% NUMERO PERSONALE IN SW	25%
% GG PERSONALE IN SW	40%

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

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: mercoledì, giovedì 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:

Turismo e cultura

Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

Digitalizzazione

Gestione Punti impresa digitale

Internazionalizzazione

Informazione, formazione, assistenza all'export

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

Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti

Osservatori economici

ALBERO DELLA PERFORMANCE

Ambito strategico	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo
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 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.	1.1.1 - Produrre e diffondere analisi e informazione economica Produrre e diffondere analisi e informazione economica tramite la propria Azienda Speciale ISR
	1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali Assicurare alla Camera un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali	1.2.1 - CrealnRete Realizzazione di iniziative del CrealnRete 1.2.2 - Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio da parte della Camera 1.2.4 - Comunicazione Comunicazione: attività di comunicazione dell'Ente 2.1.2 - Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi

RISORSE ECONOMICHE

VOCI DI RICAVO	CONSUNTIVO 2021	CONSUNTIVO 2022
A) RICAVI ORDINARI		
1) Proventi da servizi	25.265,16	31.768,64
2) Altri proventi o rimborsi	13.403,23	15.252,85
3) Altri contributi	0	0
4) Contributi regionali o da altri Enti pubblici	51.867,20	51.867,20
5) Interessi attivi	0,00	0,00
6) Contributo della Camera di Commercio	185.000,00	183.000,00
7) Proventi straordinari	2.496,10	635,28
TOTALE (A)	€ 278.031,69	€ 282.523,97
B) COSTI DI STRUTTURA		
7) Organi statutari	9.422,47	9.862,68
8) Costi del personale	250.503,95	256.881,68
9) Costi di funzionamento	17.849,48	15.036,03
10) Ammortamenti e accantonamenti	0	0
TOTALE (B)	€ 277.775,90	€ 281.780,39
C) COSTI ISTITUZIONALI		
11) Spese per progetti e iniziative	0	463,60
12) Utile di esercizio	255,79	279,98
TOTALE (B) + (C)	€ 278.031,69	€ 282.523,97

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 DI SERVIZIO

Presupposto dell'attività di valutazione sul conseguimento degli Obiettivi di servizio 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 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.

3.1 - Rendicontazione degli obiettivi strategici

RAGGRUPPAMENTO	AMBITO STRATEGICO	OGGETTIVO STRATEGICO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO	VALUTAZIONE	PESO
----------------	-------------------	----------------------	------	------------	-------------	-----------	---------------	------------	--------	----------------------	-------------	------

BSC1 - Utenti-imprese-territorio

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										100,00%	● ● ●	37,50%
100,00%	Studi_ISR - Realizzazione studi da ISR	Realizzazione numero studi da parte ISR come da target previsto	S1.1.a Realizzazione studi Inserire n. di attività realizzazione nell'anno	8 N.	8 N.	>= 8 N.	100,00%	● ● ●				
1.2 - Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali										100,00%	● ● ●	62,50%
100,00%	Progetti_RilEconomia - Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati	Attuazione delle attività/progetti per il rilancio dell'economia locale rispetto a quelli programmati	N. attività eseguite	18 N.	18 N.	>= 7 N.	100,00%	● ● ●				

2 - Continuare a creare valore nella gestione dell'Ente

2.2 - Contribuire ad attuare l'Agenda Digitale nel sistema economico locale

100,00%	Conoscenza_Pid - Trasmettere conoscenza dei servizi sportello PID camerale
---------	--

BSC4 - Processi interni

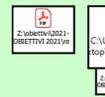
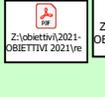
1 - La CCIAA "Cabina di Regia" del tessuto economico locale AS1				
Obiettivo strategico	1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale			
Descrizione	Riconoscimento per la Camera di Commercio, attraverso il suo braccio operativo ISR, 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.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 - Politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di RSI e movimento cooperativo			
Risorse economiche 2021	20.606,26 Euro			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	● ● ● Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Consuntivo 2021	Scostamento rispetto al target
Studi_ISR Realizzazione studi da ISR Realizzazione numero studi da parte ISR come da target previsto (Tipologia: Volume)	[codice] S1.1.a Realizzazione studi Inserire n. di attività realizzazione nell'anno (Fonte ISR)	>= 8,00 N.	8,00 N.	

3.2 - Rendicontazione degli obiettivi operativi annuali (compreso obiettivi POLA)

1.1 - Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale 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.				
Obiettivo operativo	1.1.1 - Produrre e diffondere analisi e informazione economica			
Descrizione	Produrre e diffondere analisi e informazione economica tramite la propria Azienda Speciale ISR			
Unità organizzative coinvolte	ISR			
Risultato misurato obiettivo	100,00 %			
Valutazione obiettivo	 Raggiunto			
Indicatore	Algoritmo	Target 2021	Consuntivo 2021	Scostamento rispetto al target
Data_RappIntermedio Predisposizione Rapporto Economia Intermedio Data di predisposizione Rapporto Economia Intermedio da parte di ISR (Tipologia: Efficacia)	[codice] Data di predisposizione del Rapporto intermedio Data di predisposizione del Rapporto intermedio da parte di ISR (Fonte ISR)	Entro 10/12/2021	09/12/2021	-1,00 gg
Data_RappEconomia Predisposizione Rapporto economia Data di predisposizione Rapporto economia da parte di ISR (Tipologia: Efficacia)	[codice] Data predisposizione Rapporto Economia Data predisposizione Rapporto Economia da parte di ISR (Fonte ISR)	Entro 27/07/2021	15/07/2021	-12,00 gg
DataCustomerSat Indagine Customer Satisfaction sui servizi della Camera di Commercio Realizzazione indagine customer satisfaction sui servizi della Camera di Commercio (Tipologia: Efficienza)	[codice] Data realizzazione indagine customer satisfaction sui servizi della Camera di Commercio Data realizzazione indagine customer satisfaction sui servizi della Camera di Commercio entro data prestabilita (Fonte Uff. ISR)	Entro 30/10/2021	15/10/2021	-15,00 gg
Biblio_FB_promo Uscite promozionali settimanali del servizio biblioteca su Facebook N. uscite promozionali settimanali del servizio biblioteca su Facebook (per conteggio: massimo una a settimana) (Tipologia: Volume)	Biblio_FB_promo_M N. di uscite promozionali settimanali del servizio biblioteca su Facebook N. di uscite promozionali settimanali del servizio biblioteca su Facebook (per conteggio: massimo una a settimana) (Fonte Uff. ISR)	>= 40,00 N.	52,00 N.	+12,00 N.

4. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

In riferimento al Piano delle Performance 2021 della CCIAA approvato con Determina del Commissario n. 9 del 29.01.2021, la parte di competenza di ISR dove si esplicitano le attività e gli obiettivi affidati ad ISR si predispone il "Cascading obiettivi anno 2021 sia come ENTE che come UFFICI ISR- RENDICONTAZIONE OBIETTIVI 2021 ISR

Ob Ente Oper. O	Obiettivo	Indicatore	Parametri	Dati I Quadr	Dati II Quadr	Dati III Quadr	TOT / MEDIA ANNO	Target atteso 2021	Realizzazione SI/NO	% Realizzazione	Allegati	Note
0	Direttore/Ufficio ISR	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Predisposizione Rapporto Economia Annuale	Realizzazione secondo la programmazione prevista	15/07/2021			15/07/2021	27/07/2021	SI		
0	Direttore/Ufficio ISR	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Predisposizione Rapporto Economia Intermedio	Realizzazione secondo la programmazione prevista	09/12/2021			09/12/2021	10/12/2021	SI		
0	Ufficio ISR	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Studi_ISR - Realizzazione studi da ISR (Realizzazione numero studi da parte ISR come da target previsto)	realizzazione di n. 8 ricerche	2	3	3	8	8	SI	   	
0	Ufficio ISR	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Conoscenza_Pid - Trasmettere conoscenza dei servizi sportello PID camerale (Trasmettere conoscenza dei servizi sportello PID camerale)	Realizzazione di almeno n. 8 seminari /presentazioni/ incontri/webinar	3	2	6	11	8	SI	 	
0	Ufficio ISR	Promuovere biblioteca e diffondere informazioni patrimonio biblioteca	Biblio_e_FB - Apertura al pubblico su prenotazione del servizio (prestito/consultazione) della biblioteca e promozione servizio N. relazioni mensili sulle prenotazioni (prestito/consultazione) ed uscite promozionali settimanali del servizio su Facebook	Aggiornamenti effettuati nei termini previsti	4	4	4	12	100%	100%		
			Aggiornamenti previsti	4	4	4	12					

O	Direttore/Ufficio ISR	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Creainrete - Realizzazione di un documento di aggiornamento sulle iniziative svolte nell'ambito del CreainRete Realizzazione di un documento di aggiornamento sulle iniziative svolte nell'ambito del CreainRete	entro il 15.12.2021	14/12/2021				.	14/12/2021	15/12/2021	SI	C:\Users\k90011\Desktop\14-12-2021	C:\Users\k90011\Desktop\Slide CreainRete
O	Ufficio ISR		Percent_AggCicloPerf - Aggiornamento applicativo per la rilevazione dei dati inerenti il ciclo della performance entro n giorni da chiusura quadrimestre (formula 2021) (Inserire il n. di aggiornamenti effettuati nei termini previsti (max 1 per quadrimestre) rapportato al totale degli aggiornamenti da fare (1 per quadrimestre) - Per l'anno 2021 il target è di n. 15 gg. da chiusura quadrimestre.)	>= 90,00 %	1	1	1	3		100%	90%	SI	Z:\obiettivi\OBIETTIVI 2021\ren	Z:\obiettivi\OBIETTIVI 2021\ren
O	Ufficio ISR		Monitor_POLA - Monitoraggio indicatori POLA (Piano Operativo Lavoro Agile) (Rileva il monitoraggio degli indicatori presenti nello schema di rilevazione per il POLA)	>= 90,00 %	1	1	1	3		100%	90%	SI	Z:\obiettivi\2021-OBIETTIVI 2021\re	Z:\obiettivi\2021-OBIETTIVI 2021\re
O	Ufficio ISR	Customer	Percent_Custom_Inizia - Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su singole iniziative (seminari, corsi, conciliazioni, ecc.) e stakeholder servizi interni (Valutazione (giudizio buono o +) di customer satisfaction su singole iniziative (seminari, corsi, conciliazioni, ecc.) ISR >=70%	Totale questionari compilati con giudizio : buono o +	79	6	18	103		97%	70%	SI	Z:\obiettivi\2021-OBIETTIVI 2021\re	C:\Users\k90011\Desktop\16-2021-c
				Tot valutazioni	81	6	19	106					Z:\obiettivi\2021-OBIETTIVI 2021\re	Z:\obiettivi\2021-OBIETTIVI 2021\re
O	Ufficio ISR	Customer	DataCustomerSat - Indagine Customer Satisfaction sui servizi della Camera di Commercio Realizzazione indagine customer satisfaction sui servizi della Camera di Commercio	Customer satisfaction (entro il 30.10.2021)	15/10/2021				.	15/10/2021	30/10/2021	SI	100%	Z:\obiettivi\OBIETTIVI 2021\re
O	Direttore	Produrre e diffondere analisi e informazione economica	Realizzazione del Programma di Ricerche, Studi ed Analisi ed Attività delegate dell'Istituto.	Programma attività realizzata			19	19		95%	95%	SI		C:\Users\k90011\Desktop\PROGRAM
				Programma totale				20						

3.4 - Valutazione complessiva della performance organizzativa

In questa sezione della Relazione si riportano gli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e nel suo complesso, come previsto dalle Linee Guida di Unioncamere, che specificano quanto disposto dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Come specificato dalle predette Linee Guida, la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso deve essere effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ente, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a)** misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei target associate agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione;
- b)** verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c)** esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d)** multidimensionalità della performance organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e)** eventuali mutamenti del contest interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento.

Con riferimento a quanto previsto dal SMVP della CCIAA, adottato anche per l'Azienda, esso stabilisce che la performance organizzativa è intesa "come processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa dell'Azienda Speciale ISR- Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara è articolata su due livelli:

- 1. la performance complessiva dell'ente;
 - 2. la performance di singole unità organizzative dell'azienda speciale ISR;
- e viene calcolata come segue:

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

- per gli obiettivi strategici: 10%;
- per gli obiettivi operativi: 10%;
- per gli indicatori: 10%.

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come "assolutamente non raggiunti":

- per gli obiettivi strategici: 50%;
- per gli obiettivi operativi: 50%;
- per gli indicatori: 50%.

Nel range compreso tra i due valori sopra indicati, gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "parzialmente raggiunti" sulla base della percentuale di realizzazione rispetto al target fissato.

Si precisa che la valutazione viene effettuata anche per la posizione dirigenziale, seppur ricoperta da parte della figura di vertice dell'Ente camerale.

Il vigente sistema di misurazione e valutazione prevede:

- l'applicazione del principio di prevalenza temporale, ai fini della valutazione, in caso di passaggio di un dipendente da un servizio ad un altro;

- i criteri definiti in sede di contrattazione integrative per la valutazione delle progressioni economiche orizzontali;

- una differenziata pesatura dei criteri di valutazione comportamentale a seconda dei profili professionali ricoperti dai dipendenti.

La misurazione relative all'anno 2021 è stata effettuata nel mese di gennaio 2022 e revisionata anche con i dati di consuntivo alla fine del mese di marzo 2022; l'OIV ha avuto in corso d'anno relazioni trimestrali sull'andamento della performance dell'anno 2021 e ad aprile 2022 l'OIV ha ricevuto dalla Struttura Tecnica di Supporto i report finali di monitoraggio della performance organizzativa di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso e dell'Azienda Speciale.

Di conseguenza l'OIV ha analizzato nel merito le risultanze dei report formalizzati; la valutazione di tutti gli elementi considerati (il meta-indicatore sintetico del grado di raggiungimento degli obiettivi → performance di ente, già riportata nel capitolo 1.1 della relazione della Performance, si attesta su un punteggio complessivo pari al __%) consente di esprimere un giudizio _____.

5. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'Azienda per il 2021 ha rispettato il Sistema di Misurazione e Valutazione, in linea con quello Camerale, ancorché in relazione al ridotto numero di dipendenti, in modo più semplificato.

Il sistema di valutazione è stato inviato via mail a tutto il personale ed illustrato ai dipendenti in un apposito incontro in modo da confrontarsi collettivamente sul tema in data 03.03.2021. Gli obiettivi sono stati assegnati con atto del Direttore n. 10 del 31.05.2021, nonché oggetto di apposito pre-incontro via meet in data 03.03.2021 con tutto il personale dipendente.

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

Si riporta una sintetica descrizione delle fasi che hanno consentito alla Camera di commercio di redigere e approvare la Relazione sulla performance.

FASE 1	
Data	Quadrimestralmente
Descrizione	Nel corso dei monitoraggi quadrimestrali del ciclo delle performance raccolta dei dati, elaborazione ed inserimento dati e allegati negli appositi cruscotti presenti nel server camerale
Soggetto/i responsabile/i	Direttore, e Uffici coinvolti, ciascuno per quanto di propria competenza
FASE 2	
Data	Dal 31 gennaio al 22 aprile 2022
Descrizione	Raccolta dati ed elaborazione degli stessi per la predisposizione della Relazione sulla performance 2021
Soggetto/i responsabile/i	Direttore e Uffici coinvolti, ciascuno per quanto di propria competenza
FASE 3	
Data	Dal 22 aprile 2022
Descrizione	Definizione della struttura del documento
Soggetto/i responsabile/i	Direttore e Ufficio amministrativo, controllo, pianificazione, personale
FASE 4	
Data	Dal 22 aprile al 29 aprile 2022
Descrizione	Stesura e redazione della Relazione sulla performance
Soggetto/i responsabile/i della Redazione	Direttore e Ufficio amministrativo, controllo, pianificazione, personale
Soggetto/i responsabile/i dell'invio al Consiglio di Amministrazione di ISR	Direttore
FASE 5	
Data	Entro 5 maggio 2022
Descrizione	Approvazione della Relazione sulla performance
Soggetto/i responsabile/i	Consiglio di Amministrazione- con proprio verbale
FASE 6	
Data	Entro 30 maggio 2022
Descrizione	Validazione della relazione da parte dell'OIV
Soggetto/i responsabile/i	Direttore

5.2 Punti di forza e di debolezza del Ciclo della performance

Il Ciclo di gestione della performance dell'Azienda speciale ISR ha ormai raggiunto un buon livello di maturità, essendo un processo strutturato e condiviso ormai da diversi anni.

Grazie alle indicazioni fornite da Unioncamere e alla supervisione e impulso dell'Organismo con funzioni analoghe a quelle dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il ciclo è stato via affinato in un'ottica di miglioramento continuo.

La Relazione sulla performance costituisce l'elemento di sintesi del ciclo e, allo stesso tempo, è lo strumento di analisi per dar vita ad azioni migliorative e correttive.

PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E VERIFICA DEI RISULTATI

- Programmazione
- Gestione
- Monitoraggio
- Aggiornamento – Revisione
- Rendicontazione



AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Alla luce dell'analisi riportata in precedenza e, in particolare, degli elementi di criticità evidenziati (punti di debolezza), si ritiene che le possibili azioni di miglioramento da suggerire in via prioritaria, già a partire dal ciclo 2022, siano:

- ✓ Svolgimento di almeno un colloquio intermedio, dopo quello iniziale, con i singoli dipendenti ovvero invio mail strutturata a seguito risultati del primo/secondo monitoraggio quadrimestrale 2022 del piano performance e nell'occasione saranno illustrate anche le aspettative e i comportamenti attesi rispetto agli obiettivi da perseguire
- ✓ Individuazione di obiettivi, indicatori e target sufficientemente sfidanti inserendo nella pianificazione 2022/2024 in particolare con l'adozione per la prima volta degli obiettivi strategici comuni definiti per il sistema camerale da Unioncamere Nazionale nei primi mesi del 2022;

Sulla base dei modelli del sistema camerale elaborati da parte di Unioncamere Nazionale:

- ✓ Aggiornamento del SMVP con la valutazione del lavoro agile;
- ✓ Avvio della valutazione partecipativa con l'individuazione degli stakeholder per tutti i processi del sistema camerale, sulla base del format trasmesso da Unioncamere Nazionale;

Il tutto in linea con la Camera di Commercio.

ALLEGATO 1 – VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE

L'OIV riporta qui le evidenze relative a una serie di elementi, riportati nella tabella successiva, sulla base dei dati e delle 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 2021.

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 2020, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione di ISR n. ____ del ____ e trasmessa dall'Ufficio Controllo di gestione in data _____.

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:

- i contenuti della Relazione sulla performance per l'anno 2020, di seguito "Relazione", risultano coerenti con i contenuti del Piano della performance 2020-2022;
- la valutazione della performance organizzativa complessiva effettuata da questo Organismo risulta coerente con le valutazioni degli obiettivi di performance organizzativa riportate nella Relazione;
- nella Relazione sono presenti i risultati relativi a tutti gli obiettivi inseriti nel Piano della performance 2020-2022;
- nella misurazione e valutazione delle performance si è tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- il metodo di calcolo previsto per gli indicatori associati agli obiettivi è stato correttamente utilizzato;
- i dati utilizzati per la compilazione della Relazione risultano affidabili, derivando da fonti esterne/interne certificate e dalle risultanze del controllo strategico e di gestione;
- sono evidenziati, per gli obiettivi conseguiti parzialmente, gli scostamenti fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
- la Relazione è riferita a tutti gli obiettivi contenuti nel Piano;
- la Relazione risulta conforme alle disposizioni normative vigenti e alle Linee Guida Unioncamere;
- 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 2021 dell'Istituto di Studi e di Ricerche.

Il presente documento è pubblicato sul sito dell'Istituto di Studi e di Ricerche.

IL DIRETTORE
Dr. Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE
Dr. Vincenzo Tongiani