Camera di Commercio
Massa-Carrara

Allegato alla deliberazione di Consiglio Camerale n. 29 del 20.11.2018

AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA PLURIENNALE PER IL MANDATO 2015-2019

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER L'ANNO 2019

PREMESSA

L'ANDAMENTO ECONOMICO

PARTE PRIMA

IL QUADRO INCERTO DELLE REGOLE PER LE CAMERE DI COMMERCIO

IL CONTESTO ORGANIZZATIVO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

- L'Azienda Speciale " Istituto di Studi e Ricerche"
- Una Camera in rete: le partecipazioni a Società ed Enti
- Le Risorse Umane
- La struttura tecnologica a sostegno dell'Ente
- Le risorse dell'Ente per il 2019

PARTE SECONDA

I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE PER IL 2019

PREMESSA

Il 2019 sarà il quinto anno di mandato degli attuali organi della Camera di Commercio di Massa-Carrara; dobbiamo anche indicarlo, ancorché prudenzialmente, come l'anno in cui si realizzerà l'accorpamento con le Camere di Commercio di Lucca e Pisa, come previsto dal Decreto Ministeriale del 16/2/2018, fatte salve le risultanze del ricorso che la Camera di Commercio ha presentato al TAR del Lazio e le modifiche normative che in Parlamento (PdL 801) sono in discussione.

La riforma del Sistema camerale, dopo l'emanazione del Decreto Legislativo n. 219 il 25/11/2016 e del sopra citato Decreto Ministeriale si può dire completata per gli aspetti generali. Come ricorderete il percorso non è stato facile: il DM 8/8/2017 ha subito il vaglio della Corte Costituzionale ed è stato rinnovato in quello del 16/2/2018.

Rimane la sintetica valutazione fatta l'anno passato e cioè che la Camera di Massa-Carrara, Camera piccola, risulta molto penalizzata da questa riforma.

I temi delicati della riforma sono quelli de:

1. LA RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA;
2. IL PERSONALE;
3. LE FUNZIONI E COMPETENZE;
4. LE RISORSE;
5. IL PATRIMONIO DELLA CAMERE.
6. RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA

Il mantenimento del sostanziale "status quo" per le grandi Camere ha sacrificato le piccole e le medie. (78 piccole e medie vs. 27 grandi). Rispetto alle 105 Camere originarie:

- 40 sono piccole,
- 38 sono medie
- 27 sono grandi

Grandi Camere che dobbiamo ricordare non essere per "assioma" quelle più efficienti (dimostrabili dai dati del benchmarking), come il principio delle economie di scala vorrebbe.

Le Camere sono rimaste l'ultimo ente di livello intermedio che a livello provinciale ha svolto (e potrebbe svolgere) un ruolo di coordinamento della promozione e valorizzazione locale, specialmente dopo la cancellazione "di fatto" delle Province. Il Comune capoluogo, come dimostrato con l'esperienza della delega in materia di turismo da parte della Regione Toscana, trova molte difficoltà ad assumere un ruolo trainante nei confronti degli altri Comuni.

Ricordiamo che le Camere dovranno passare dalle attuali 97 (105 prima di alcuni accorpamenti già avviati) a 60. In Toscana se ne prevedono 5, di cui Firenze "da sola".

Nel nuovo più ampio territorio di riferimento (Massa-Carrara, Lucca e Pisa) il riordino del Sistema camerale potrebbe produrre un peso di Massa-Carrara non significativo, considerando le dimensioni degli altri due territori (ca. 52.000 imprese contro 27.000 di Carrara). In un consiglio composto da 25 componenti (22+3), la rappresentanza locale apuana dovrà essere in qualche modo realizzarsi, al fine della tutela dei nostri

imprenditori, sulla base del principio indicato dalla Legge delega (L. 124/2015) della "rappresentanza equilibrata negli organi camerali delle basi associative", da intendersi, come la giurisprudenza amministrativa (TAR Calabria) ha stabilito anche in termini territoriali.

Il procedimento di avvicinamento tra le tre Camere è stato avviato il 1° marzo 2018 con il Decreto Ministeriale che stabilisce la nuova Camera ed ha nominato il Commissario ad acta. La procedura deve avere, secondo circolare ministeriale una durata massima pari ad un anno, a dispetto della previsione della previsione normativa che indica in 180 giorni la durata, però nel caso di ricostituzione a regime degli organi. Il procedimento è in corso, ma sta indubbiamente risentendo delle incertezze legate al ricorso presentato dalla nostra Camera, avverso al suddetto Decreto Ministeriale. La Camera ha presentato un "Ricorso Straordinari al Presidente della Repubblica", sollevando due questioni di illegittimità costituzionale ed altre 16 punti di illegittimità verso norme ordinamentali. Con atto di opposizione, Unioncamere Nazionale ha chiesto, ai sensi dell'art. 10 del DPR 1199/1971 la trasposizione della discussione davanti al TAR del Lazio.

Il TAR del Lazio ha discusso la richiesta di misura cautelare avanzata dalla Camera di Commercio il giorno 13/9 u.s. e non ha concesso la sospensiva, ed ha, "*visto l'art. 55, comma 10, c.p.a., rimesso al Presidente della Sezione la fissazione dell'udienza pubblica di merito … nel secondo trimestre del 2019, ove ciò sia possibile in relazione al carico del ruolo della Sezione;*".

A fronte di questa mancato accoglimento della richiesta di sospensiva, la Camera ha dato incarico al proprio legale di proporre opposizione al Consiglio di Stato. Proprio in questi giorni il legale ha provveduto al deposito del ricorso.

Dobbiamo ricordare che ad oggi il Consiglio di Stato "*ha sempre accolto l'appello cautelare e, per l'effetto, sospeso gli effetti degli atti impugnati in primo grado, disponendo che a cura della Segreteria l' ….. ordinanza sia trasmessa al T.a.r. per la sollecita celebrazione dell'udienza di merito ai sensi dell'art. 55, co. 10, c.p.a..*".

Questo è avvenuto per le Camere di Pavia, Brindisi, Rieti, Terni e per l'ANCE di Crotone.

A breve avremo indicazione della data dell'udienza di discussione del nostro ricorso .

PERSONALE

Il forte intervento sulle risorse a disposizione non poteva non avere un effetto sul personale. Ricordiamo che negli ultimi anni l'Ente effettuato n. 2 prepensionamenti, avendo il personale le caratteristiche, e n. 2 mobilità verso il Comune di Carrara. Altre n. 2 comandi, sempre verso il Comune di Carrara non si sono poi trasformate in mobilità ed il personale è rientrato nell'Amministrazione. Nel periodo l'Ente ha comunque sempre favorito, concedendole, le richieste di nulla osta di mobilità verso altre Amministrazioni locali. Ad oggi questi nulla osta non si sono però trasformati in passaggi di personale ad altri Enti.

Nel corso del 2019 sono previste n. 2 uscite per raggiungimento dei limiti per il pensionamento, mentre se fosse confermato la cosiddetta quota "100" per il

pensionamento (secondo le indicazioni date di 62 anni di età + 38 di età contributiva), altri n. 2 dipendenti potrebbero uscire nel 2019 ed n. 1/2 nel 2020.

Ricordiamo che in base alle disposizioni della riforma la Camera non potrà assumere personale fino a fine 2019.

A livello di Sistema camerale ed anche di Camere di Commercio di Lucca, Massa-Carrara e Pisa, quelle in predicato di accorpamento, il numero del personale è sensibilmente diminuito ed allo stato delle informazioni di Unioncamere e fonte Sindacale, non risulteranno situazione eccedentarie a fine percorso. Ciò comporterebbe quindi che:

- il personale non necessiti di essere ricollocato presso altre pubbliche amministrazioni, con però il paletto che è stata posta una finestra biennale (2017/2018), mentre la riforma andrà a regime nel primo semestre del 2019;
- dopo di che, non si applicherebbe (dopo il 31/12/2019) la norma del DLGS 165/2001 che prevede la mobilità (riduzione dello stipendio all'80% per due anni) e poi il licenziamento.

Per le Aziende Speciali per il personale che risultasse eccedentario a seguito del relativo processo di riorganizzazione la norma prevede che si applichino le disposizioni in materia di ammortizzatori sociali.

FUNZIONI E COMPETENZE

Le competenze sono state ridotte e trasformano la Camera in un Ente burocratico (offerta di servizi amministrativi) o di servizi alle imprese, ma in cogestione con altri enti pubblici o privati. Quindi quelle che rimangono dovranno essere svolte previo accordo con altri Enti pubblici o privati.

Ad oggi poi non è neppure uscito il Decreto di riordino delle funzioni, che dia indicazioni più puntuali su ciò che le Camere possono o non possono fare. Si "lavora" a vista.

Le Camere hanno perso di fatto la loro "Autonomia Funzionale", diventando soggette alle disponibilità di altri soggetti. Non possono esercitare praticamente nessuna funzione se non quelle legate al Registro Imprese, alla tutela del consumatore e della fede pubblica ed ad alcune materie promozionali, specificamente indicate nella legge.

Tutte attività che presupporranno diritti di segreteria, ma non altre remunerazioni. Il Decreto che stabilisce i nuovi Diritti di Segreteria è alla valutazione del Ministro da oltre un anno e mezzo, senza che sia mai stata data nessuna prima valutazione.

Ulteriori materie, rispetto a quelle strettamente previste dalla legge, potranno essere attribuite dal Ministero sotto forma di progetti a cui le Camere dovranno adeguarsi.

RISORSE

È il tasto più dolente, specialmente per le piccole Camere. Non solo infatti è a regime il taglio del D.A. dal 2017 al 50% del valore del 2014, ma la norma prevede anche:

- previsto l'art 2 comma 2 bis). Fermo restando quanto previsto dall'articolo 18, comma 3, per le attività di cui al comma 1, lettere a), b), c), d), e), numeri 2),

3), 4), g) non possono essere richiesti oneri aggiuntivi alle imprese al di fuori dei diritti di segreteria di cui all'articolo 18.

- abrogata la possibilità di ottenere, art. 2 comma c) le entrate ed i contributi derivanti da leggi statali, da leggi regionali, da convenzioni o previsti in relazione alle attribuzioni delle camere di commercio;
- abrogata la possibilità di, art. 2 comma 2, " Le camere di commercio sono, altresì, destinatarie di contributi a carico del bilancio dello Stato, per l'espletamento di funzioni delegate."

Il comma 10 (quello che prevedeva la possibilità di incrementare il D.A. del 20% con l'accordo delle Associazioni di Categoria), risulta molto cambiato rispetto al disposto precedente e con molti più limiti:

"Per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalla camere di commercio, condivisi con le Regioni ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese, il Ministro dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, valutata la rilevanza dell'interesse del programma o del progetto nel quadro delle politiche strategiche nazionali, può autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, della misura del diritto annuale fino a un massimo del venti per cento. Il rapporto sui risultati dei progetti è inviato al Comitato di cui all'articolo 4-*bis*." Ora chi decide è il Ministro dello Sviluppo Economico.

La Camera per il 2018 e per il 2019 ha utilizzato questa opzione, per cui il Diritto Annuale è stato aumentato del 20%, finalizzato a tre progetti autorizzati dal Ministro dello Sviluppo Economico:

- Digitalizzazione Imprese;
- Orientamento al Lavoro e Professioni ed Alternanza Scuola-Lavoro;
- Promozione del Turismo e Valorizzazione dei Beni Culturali;

PATRIMONIO DELLA CAMERE

Anche il patrimonio camerale (società, immobili) in questi anni ha subito un forte intervento di razionalizzazione con le partecipazioni ridotte a solo n. 4 società (Infocamere, IC Outsourcing, GAL e IMM). Le altre società possedute sono in corso di liquidazione o di recesso.

Sugli immobili la Camera sta facendo una ricognizione ed approfondimento funzionale alla loro riorganizzazione, al fine di trovare, se possibile una destinazione congrua con le dimensioni, stato architettonico, localizzazione. Questo potrebbe prevedere anche il coinvolgimento degli Enti Locali.

L'ANDAMENTO ECONOMICO

I dati relativi ai primi sei mesi del 2017 segnalavano come la nostra economia provinciale avesse imboccato un più consolidato sentiero di crescita, rafforzando i flebili segnali dell'anno precedente, dopo un lungo processo di avvitamento, partito con la crisi del 2008.

Queste indicazioni intermedie trovano conferma sui dati complessivi dell'intero anno, tanto che per alcuni settori, in primis quello industriale, il 2017 può essere considerato il miglior anno dell'ultimo decennio.

Secondo le stime di Prometeia, nel 2017 la nostra economia dovrebbe aver messo a segno una crescita del Pil del +1,1% rispetto al 2016, a fronte di un +1,3% della Toscana e di un +1,4% dell'Italia. Pil che è complessivamente attorno ai 4,1 miliardi di euro.

Negli ultimi dodici mesi cresciamo quindi meno di altri contesti, ma se estendiamo l'orizzonte all'ultimo decennio (2007-2017) osserviamo come il nostro territorio, in realtà, ha dimostrato di essere più resiliente di altri ai contraccolpi della crisi, grazie soprattutto alla sua maggiore apertura internazionale, contenendo il calo complessivo del valore aggiunto al -2,3%, che ci posiziona al 27esimo posto in Italia, come migliore tenuta, mentre la perdita complessiva della Toscana ha raggiunto il -2,9% e quella dell'Italia il -4,8%. Restano comunque le differenze strutturali in valore assoluto dei fondamentali che il ns. territorio ha da sempre evidenziato.

Per dirla in maniera semplice, nel 2017 le luci hanno superato le ombre. Tuttavia la difficile congiuntura degli ultimi anni ha lasciato sul tappeto questioni ancora spinose, prima fra tutte quella del lavoro che fatica a riprendersi e con esso il potere d'acquisto delle nostre famiglie, e una diseguaglianza economica (oltre che sociale) che vede contrapposta piccola impresa a medio-grande impresa, o ancora meglio, impresa tradizionale a impresa moderna, diseguaglianza che, con i forti processi di digitalizzazione in atto, rischia di ampliarsi ulteriormente.

A queste questioni endogene, se ne aggiungono due esogene di recente espressione: l'una proviene dal credito alle imprese che, dopo un buon primo semestre, è nuovamente rallentato e siamo alla vigilia di nuovi scenari monetari che rischiano di drammatizzare ulteriormente la situazione. L'altra esternalità proviene dalle nuove forme di protezionismo da parte degli USA, che rischiano di irrigidire il commercio internazionale, e, contestualmente, dall'invasione delle pietre artificiali da parte della Cina sul mercato lapideo mondiale: due criticità che possono mangiare fette significative ai nostri prodotti, anche quelli di maggior pregio, sui mercati mondiali.

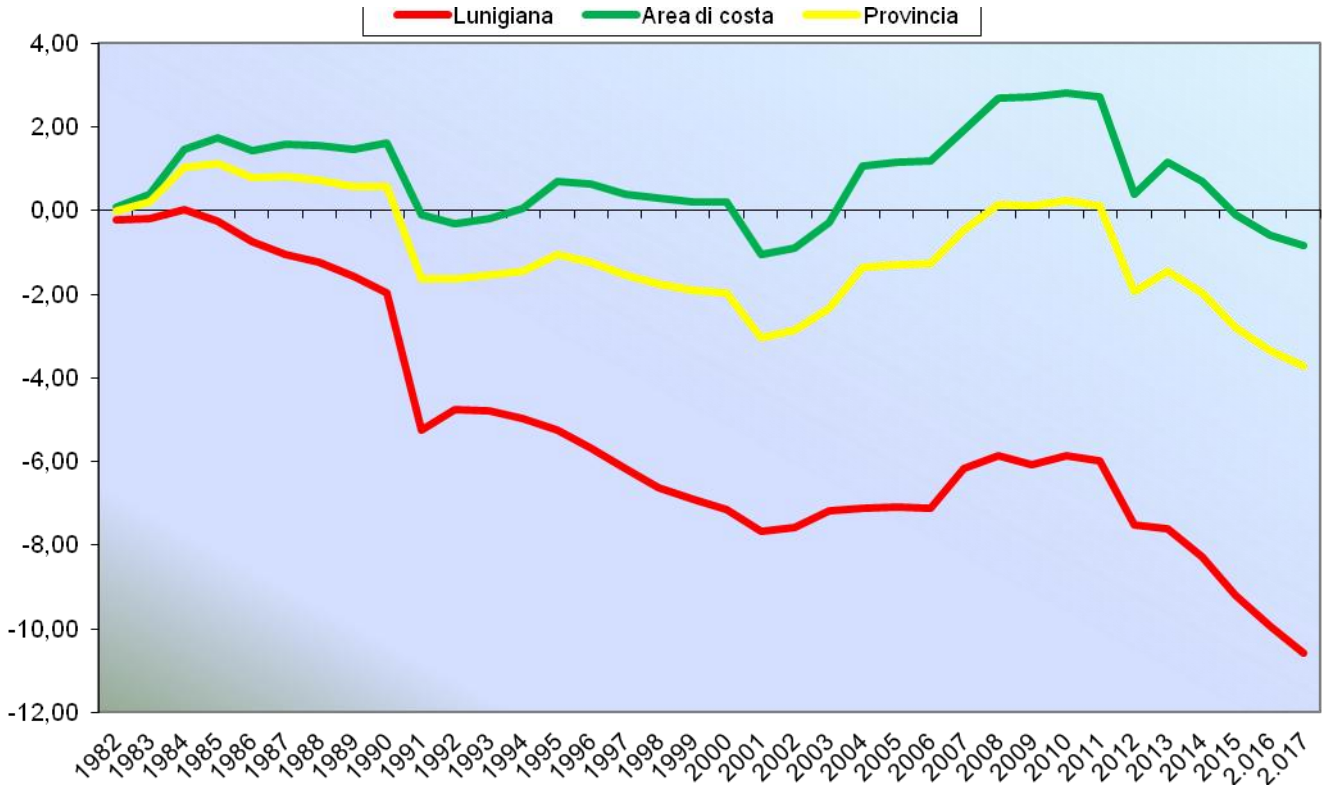
Osservando nello specifico i singoli temi trattati dal Rapporto Economia 2018, osserviamo quanto segue.

Al 31 dicembre 2017 la **popolazione** residente in provincia di Massa-Carrara è stata pari a 195.849 unità, con una saldo demografico rispetto al 2016 ancora negativo, e con una perdita di popolazione di circa 731 unità, di cui 548 femmine e 183 uomini.

Una diminuzione minore rispetto a quella del 2016 ed anche del 2015 ma ugualmente pesante, difatti negli ultimi 4 anni osserviamo un saldo negativo di ben 4.476 unità.

Il saldo demografico negativo dell'ultimo anno è stato determinato da un saldo migratorio favorevole, pari a 629 unità, che però non è servito a compensare il risultato del saldo naturale che ha ottenuto un valore negativo di -1.2360 persone, di cui 699 femmine e 571 maschi. La popolazione straniera è risultata di 14.443 unità, in aumento di 572 persone.

Variazione % rispetto al 1980 della popolazione residente in provincia di Massa-Carrara, Lunigiana e Costa



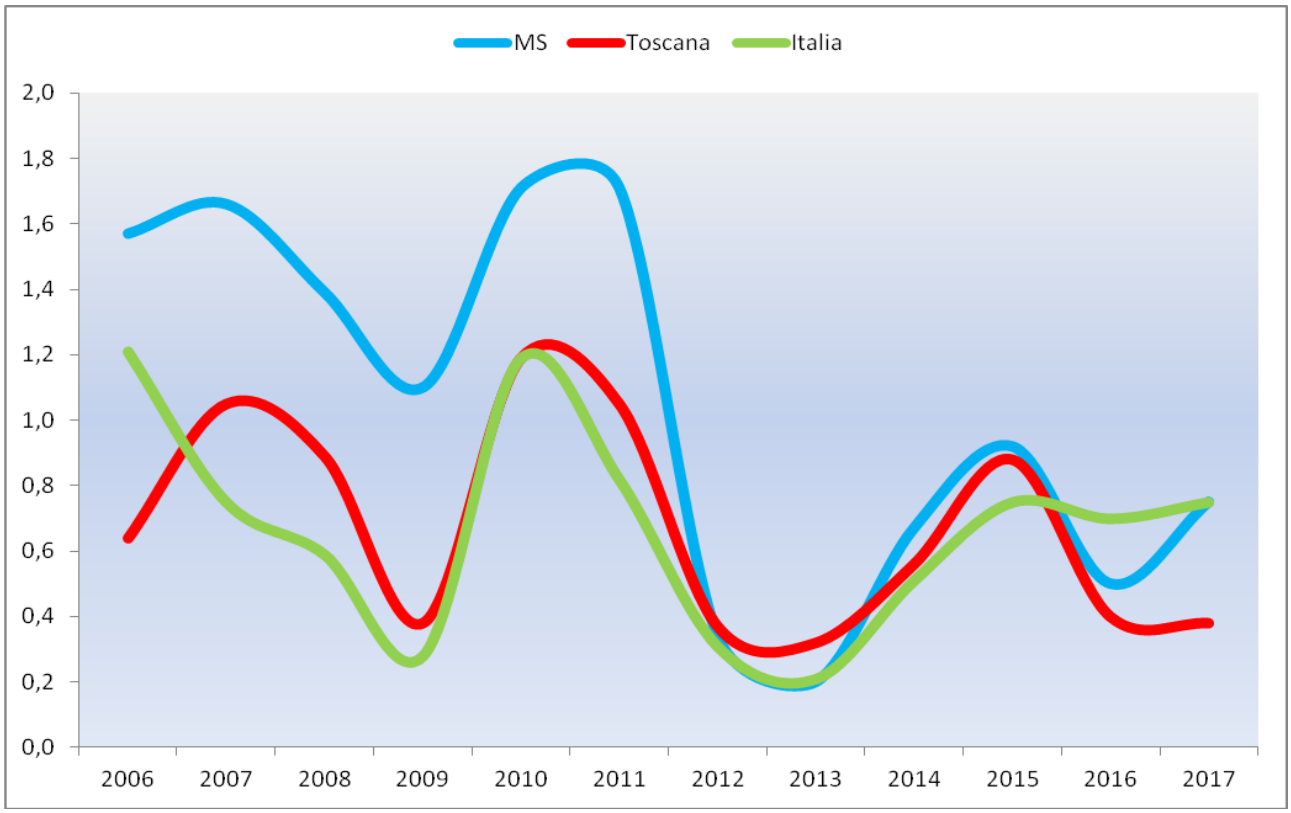
Fonte : elaborazioni I.S.R. su dati Istat

La **dinamica delle imprese** per la provincia di Massa-Carrara mostra la presenza, a consuntivo 2017, di 22.648 imprese registrate, di cui 18.702 attive, per un tasso di crescita del +0,75%, un valore superiore rispetto alla media regionale toscana (+0,38%), e pari a quello medio italiano (+0,75%).

La crescita demografica delle aziende del territorio apuano persiste anche nell'ultimo periodo e con livelli superiori rispetto a quelli dell'anno precedente, mentre risultano inferiori se confrontati se con quelli del 2015. Il saldo positivo di 171 imprese è comunque il più soddisfacente, dopo quello del 2015, degli ultimi sei anni.

Confermiamo pertanto anche nell'ultimo periodo una interessante vivacità imprenditoriale che negli anni passati aveva permesso di rispondere in maniera adeguata alla crisi economica internazionale che aveva investito anche tessuto produttivo locale, ma che purtroppo presenta tassi di sopravvivenza imprenditoriale ancora insufficienti. Fatto 100 il numero di aziende nate nel 2014, dopo tre anni, a fine 2017, ne restano attive solo 69, circa una su tre ha chiuso i battenti.

Tassi di crescita annuali delle imprese a Massa-Carrara, Toscana e Italia (2006-2016)



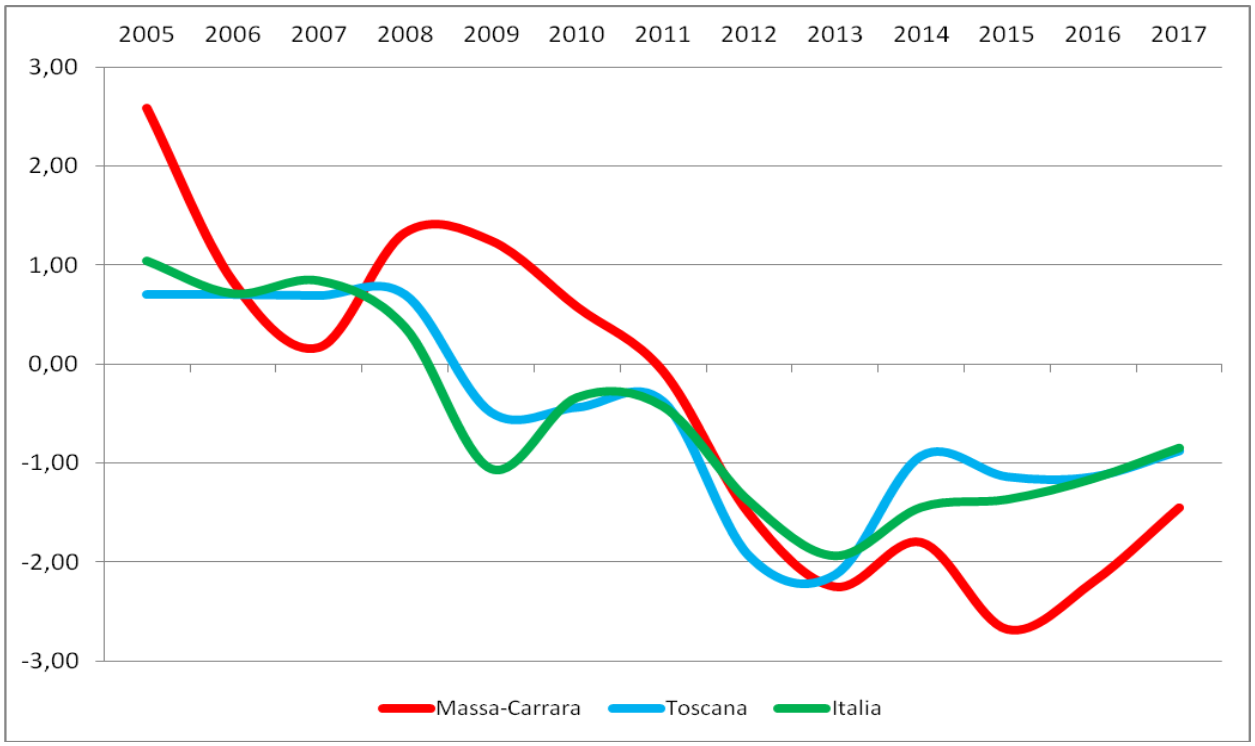
Fonte: elaborazioni ISR su dati stock-view

Le **imprese artigiane** attive a fine 2017 sono risultate 5.350, nel corso dell'anno iscritte 371 e cessate 450, per un saldo negativo di -79 imprese (-1,4%) erano state -123 imprese nel 2016, Toscana e Italia -0,9%. Se la comparazione si allarga agli ultimi cinque anni (2012) il saldo negativo sale a -640 unità.

A fine 2017 sono risultati 6.777 gli imprenditori artigiani attivi, erano 6.911 a fine 2016, per un calo di 134 unità; se la comparazione si allarga al 2012, la differenza sale a 889 persone, all'incirca più del 13% del totale degli imprenditori artigiani.

Inoltre, a fine 2017, gli addetti del comparto artigiano locale sono stati stimati in 11.362, per una diminuzione di circa 1.984 unità rispetto al 2012 (-15%).

Serie storica dei tassi di crescita delle imprese di Massa-Carrara, Toscana e Italia. Anni 2005-2017



Fonte: elaborazioni ISR su dati StockView

Dopo il triennio (2012-13-14) con vendite all'estero record, da parte delle imprese apuane, si confermava nel 2017 il dato già negativo ottenuto nel 2015 (-9%) e nel 2016(-10,1%). Il consuntivo annuale 2017 ha visto le **esportazioni** della provincia di Massa-Carrara pari a 1.706 milioni di euro ed in calo di circa 164 milioni di euro, -8,7% rispetto all'anno precedente. Nello stesso tempo la Toscana ha ottenuto un +4,2% e Italia un +7,4%. Andava male anche l'**import**, pari a 349 milioni di euro, -5,6%, mentre, all'opposto, Toscana e Italia segnalavano rispettivamente +5,5%, +9%.

A queste considerazioni aggiungiamo i dati Istat provvisori, riferiti al primo semestre 2018, che mostrano un valore delle esportazioni della provincia di Massa-Carrara pari a 819 milioni di euro, in netto calo rispetto ai primi sei mesi del 2017, un -9%, in valore assoluto meno 81 milioni di euro. L'import invece segnala, pre la prima volta dopo anni, un valore in ripresa , pari a 181 milioni di euro per un +10,7% rispetto al semestre 2017.

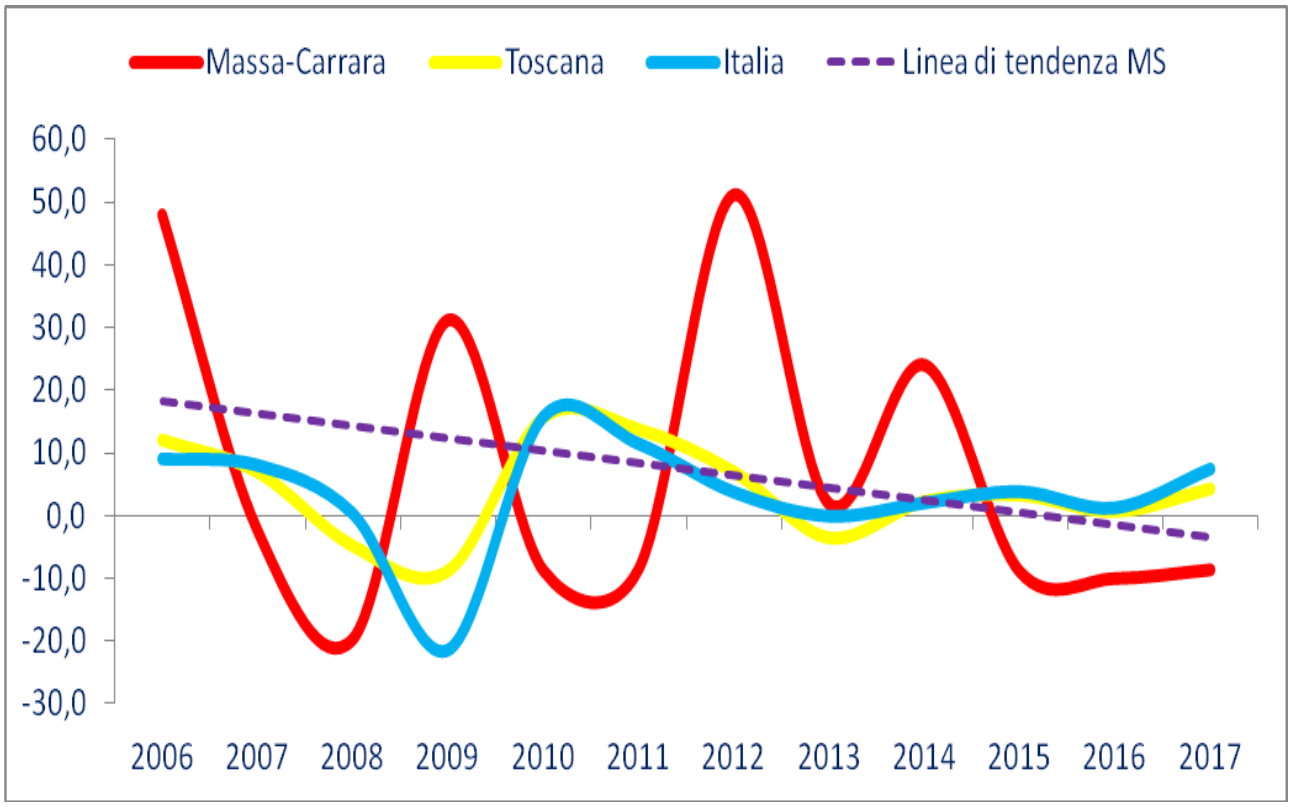
Per quanto riguarda la metalmeccanica, ovvero macchinari e apparecchiature meccaniche, mettiamo in evidenza che il comparto delle Macchine di impiego generale, riguardanti la fabbricazione di turbine, pompe ed accessori, attività svolta da una sola impresa, la Nuovo Pignone, si è registrata una variazione negativa nell'ordine di 205 milioni di euro, per un -57% su base semestrale. Diminuzione non compensata dall'altra voce del comparto, ovvero Altre macchine di impiego generale che con 94 milioni di euro hanno ottenuto una variazione positiva del +11,6%.

La descrizione dell'andamento del settore lapideo mostra invece come nei primi sei mesi del 2018, il marmo e granito lavorato, la componente di maggiore rilevanza del settore lapideo, nella provincia di Massa-Carrara, abbia registrato una lieve perdita,

con un valore di circa 167 milioni di euro, diminuendo del -1,8%, in valore assoluto 3 milioni di euro.

Dinamica opposta invece per la restante parte lapidea corrispondente a materiale grezzo, con un valore di 107 milioni di euro di vendite ha ottenuto nel primo semestre 2018, un aumento del +4,4%.

Serie storica andamento export Italia, Toscana e Massa-Carrara 2006-2017

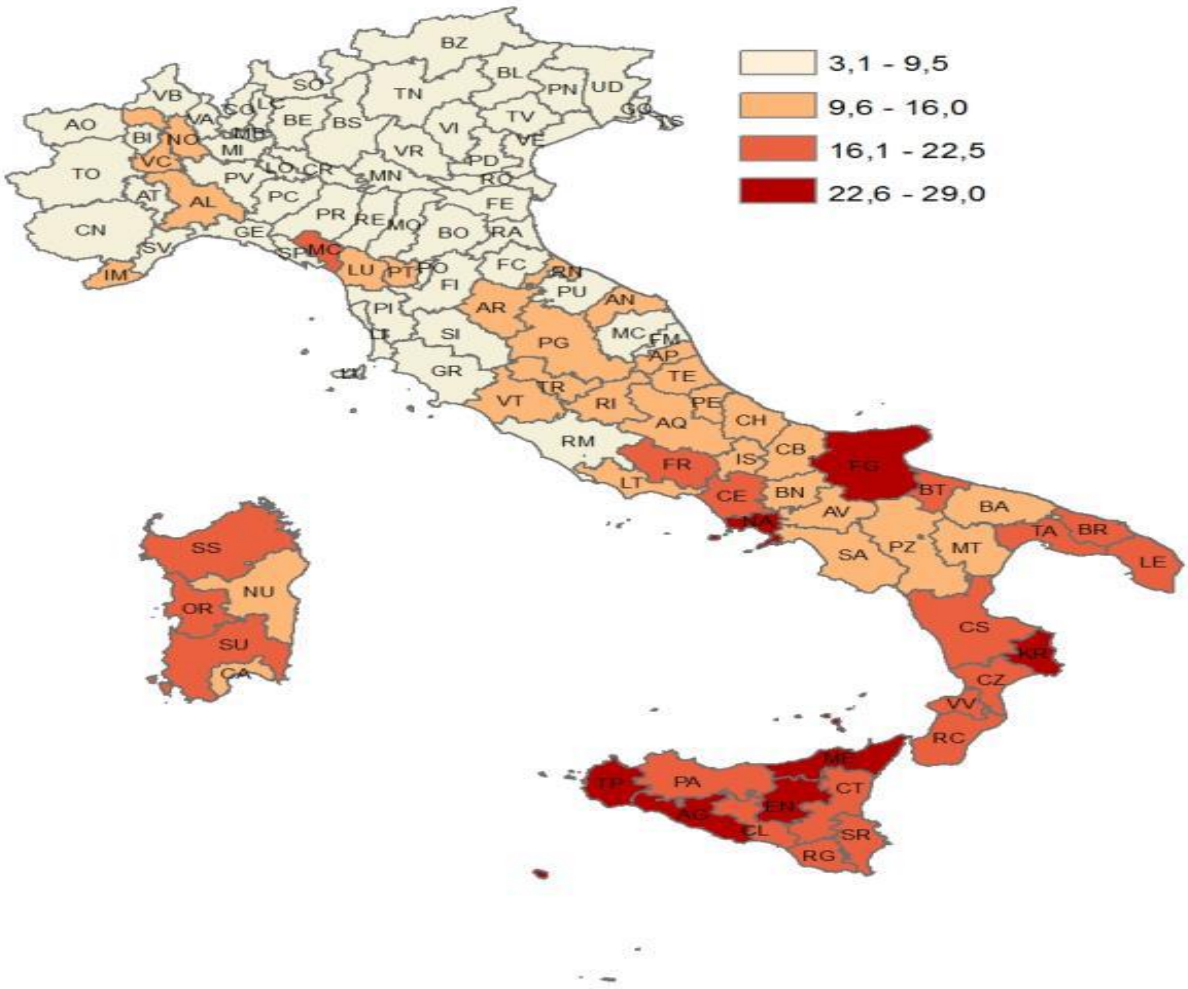


Fonte: elaborazioni I.S.R. su dati Istat

Per quanto concerne il mercato del lavoro rileviamo che l'indicatore del tasso di disoccupazione a Massa-Carrara è leggermente sceso a fine 2017, passando dal 16,6% al 16,0%. Nello stesso tempo la Toscana ha registrato un valore dell'8,6% e l'Italia dell'11,2%. Le persone in cerca di occupazione sono risultate 14 mila circa, con una forza lavoro pari a 86.502 unità, e con un numero di occupati equivalente a 72.627 persone. Il tasso disoccupazione giovanile, 15-29 anni, è stato del 48,9%.

Grazie al sistema informativo Excelsior siamo in grado di fornire alcuni indicatori rispetto alle intenzioni di assumere da parte delle aziende del nostro territorio. Il dato più recente mostra come le aziende locali sarebbero intenzionate ad assumere per il mese di agosto circa 560 lavoratori. Se inoltre prendiamo in considerazione anche i mesi successivi al valore di agosto, pari a 560 unità, dobbiamo aggiungere quello di settembre, 820 unità, e ottobre, 850 unità. Nel trimestre agosto-ottobre 2018 le aziende locali hanno pertanto dichiarato che assumeranno circa 2.230 lavoratori, con valori mensili comunque inferiori ed in forte calo rispetto a quelli osservati nel periodo precedente ai mesi estivi, dove il picco delle assunzioni previste era stato raggiunto nel mese di maggio, con un valore pari a 2.100 lavoratori.

Tassi di disoccupazione a livello di singola provincia.



Fonte: elaborazioni I.S.R. su dati Istat

Per quanto concerne il porto di Marina di Carrara il 2017 si è concluso nel segno positivo, con un importante incremento delle movimentazioni a banchina per un totale di 2.279.725 tonnellate (+20,7%), di cui 889.890 in entrata e 1.389.835 in uscita.

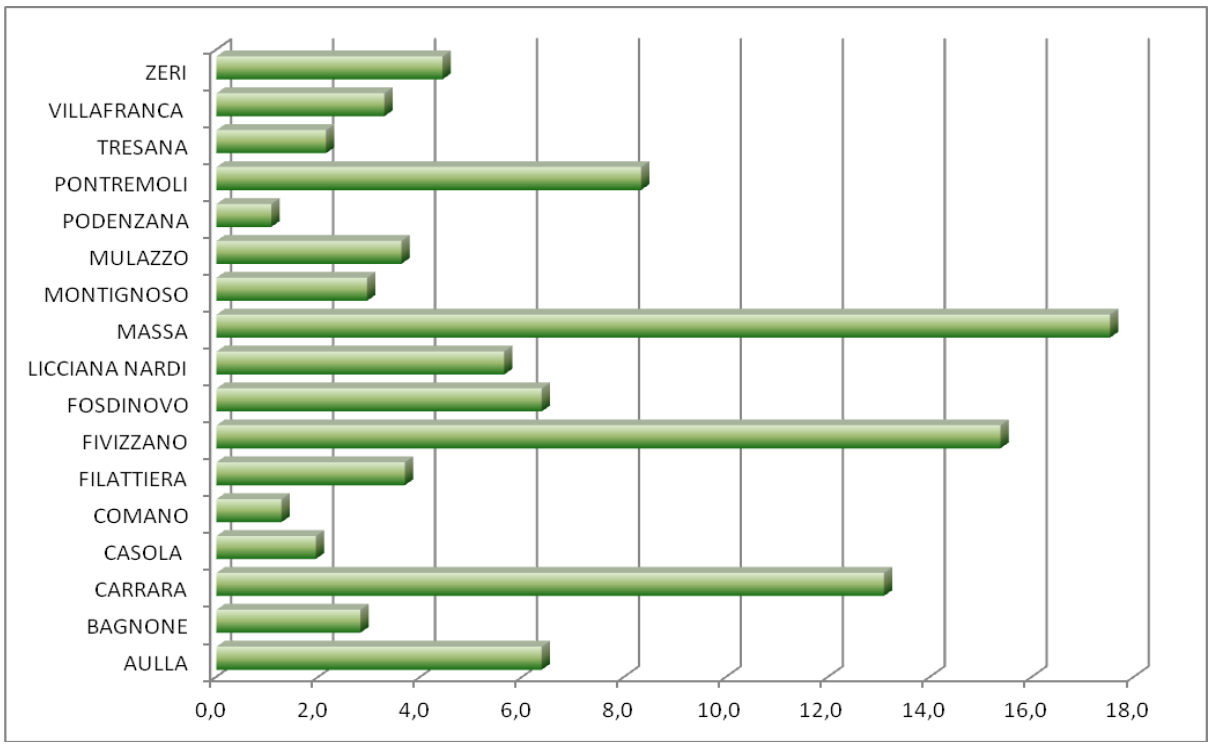
In particolare le rinfuse solide ammontano a 529.900 tonnellate (-3%) e le merci varie a 1.749.825 tonnellate (+30,3%). Tra quest'ultime il consolidamento del traffico containers e rotabili (GRENDI), inaugurato nel 2016 e ha totalizzato rispettivamente 715.410 tonnellate di containerizzato (pari a 52.452 TEU +60%) e 476.940 tonnellate di rotabili (per 516mila m/l equivalenti). Ancora in diminuzione il traffico complessivo lapideo, meno 13,3% nel periodo gennaio-ottobre 2017. Interessanti segnali anche dal traffico passeggeri a conferma delle significative potenzialità che può ottenere Marina di Carrara in questo settore: nel 2017 si sono registrati infatti 17.810 crocieristi in transito con un incremento del 13,7% sul 2016.

Per il comparto agricolo ricordiamo che il totale del settore a livello locale è costituito da 1.386 imprese, in lieve calo del -1,36% Toscana -1,05% Italia -0,68%. Il primo

anno di risultati non favorevoli dopo due anni positivi. Nel dettaglio Agricoltura, silvicoltura e pesca -1,50% (1.112 unità), Industria alimentare e bevande -0,74% (274 unità). I dati stimati ci parlano di 2.174 occupati, di cui 1.152 nell'agricoltura in senso stretto e 1.022 nell'industria alimentare.

Bene vino, come ormai da consuetudine (nel 2017 produzione uva per vini DOC o IGT pari a 7.177 quintali, in crescita di 232 quintali rispetto al 2016). In miglioramento olio, dopo calo dell'anno passato, buone attese per la stagione in corso, sia per il vino che per l'olio. Consistenza bestiame pari a 18.436 capi, in calo di circa 1.500 unità. In ascesa la produzione di farina di castagne (totale di 27 quintali).

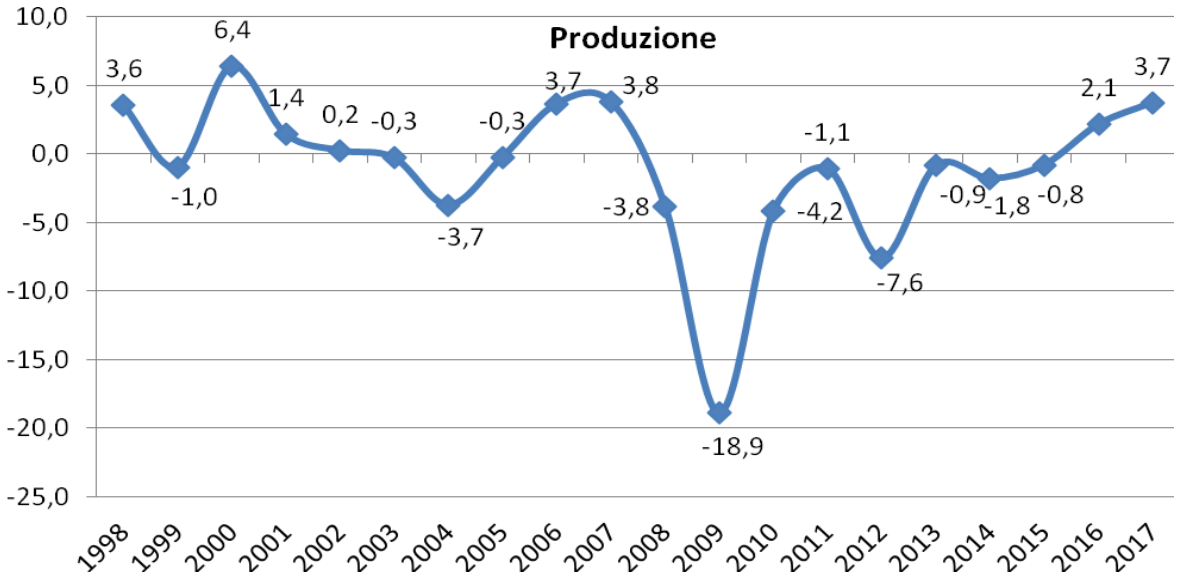
Distribuzione aziende del settore agricolo a Massa-Carrara, anno 2017



Fonte: elaborazioni I.S.R. su dati Movimprese

Guardando ulteriormente ai settori, il primo dato da mettere in evidenza è quello dell'industria manifatturiera, contribuente diretto di circa il 20% del Pil locale. Secondo nostre elaborazioni, il settore ha chiuso il 2017 con un incremento della produzione del +3,7%, rafforzando la (lieve) positività del 2016. Si tratta del miglior andamento dal 2007, ottenuto dalle ottime performance delle medio-grandi imprese (produzione +5,4%), ma, novità di quest'anno, anche dalla ripresa delle piccole (produzione +3,4%), mentre le micro soffrono ancora un pochino (produzione -0,5%). Questa crescita ha favorito anche una ripresa occupazionale stimata in un +3%.

Evoluzione della produzione industriale della provincia di Massa-Carrara nel periodo 1998-2017. Variazione % media annua



Fonte: ISR

Andamento 2017 (su 2016) dei settori industriali della provincia di Massa-Carrara

Fonte: ISR

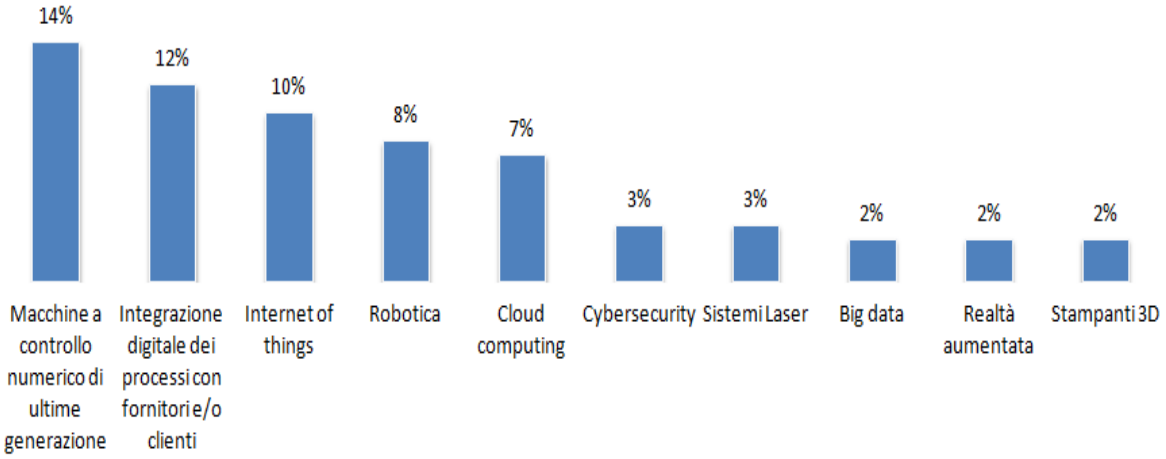
Settori/Dimensioni di impresa	Produzione	Fatturato	Ordini	Occupazione
Estrazione lapidea	3,5	4,6	1,0	4,2
Lavorazione lapidea	-0,7	0,1	-1,1	-0,2
Chimica, farmaceutica, gomma, plastica e altri min non metalliferi	0,5	0,5	0,5	-1,4
Metalmeccanica e riparazioni di settore	7,1	7,3	8,1	2,8
Nautica e riparazioni di settore	1,5	1,5	-0,7	8,3
Altre manifatturiere	7,6	7,4	4,5	4,0
Micro impresa	-0,5	2,6	3,8	-1,7
Piccola impresa	3,4	3,7	1,6	4,5
Medio-grande impresa	5,4	5,0	3,5	1,4
TOTALE	**3,7**	**4,1**	**2,4**	**3,0**

A questi tassi, l'ISR ha stimato che soltanto nel 2031 il nostro tessuto industriale riuscirà a recuperare i livelli produttivi del 2007, raggiungendo il break even ad inizio 2024 nel caso in cui assumesse gli attuali ritmi di crescita delle medio-grandi industrie.

Un contributo decisivo al raggiungimento di questo incremento di produzione industriale lo si deve alla propensione all'export del nostro territorio, anche se nel 2017 il dato complessivo presenta una variazione negativa. Variazione però dovuta alla componente macchine ed apparecchiature, in cui pesa, come noto il ruolo del Nuovo Pignone. Al netto di questa componente l'evoluzione risulta positiva.

La sfida presente e futura della nostra industria verterà inevitabilmente nel traguardare verso un uso diffuso delle tecnologie 4.0. Da questo punto di vista, già i risultati del 2017 ci segnalano come le imprese manifatturiere più digitali e già ancorate ai temi della quarta rivoluzione industriale abbiano segnato una crescita della produzione del +4,2%, contro il +2,6% di quelle tradizionali, e soprattutto abbiano aumentato nel giro di un solo anno la propria forza lavoro del +6%, iniettando occupazione digitale nel processo produttivo.

Percentuale di imprese industriali utilizzatrici della provincia di Massa-Carrara utilizzatrici delle seguenti tecnologie abilitanti nel 2017



Fonte: ISR

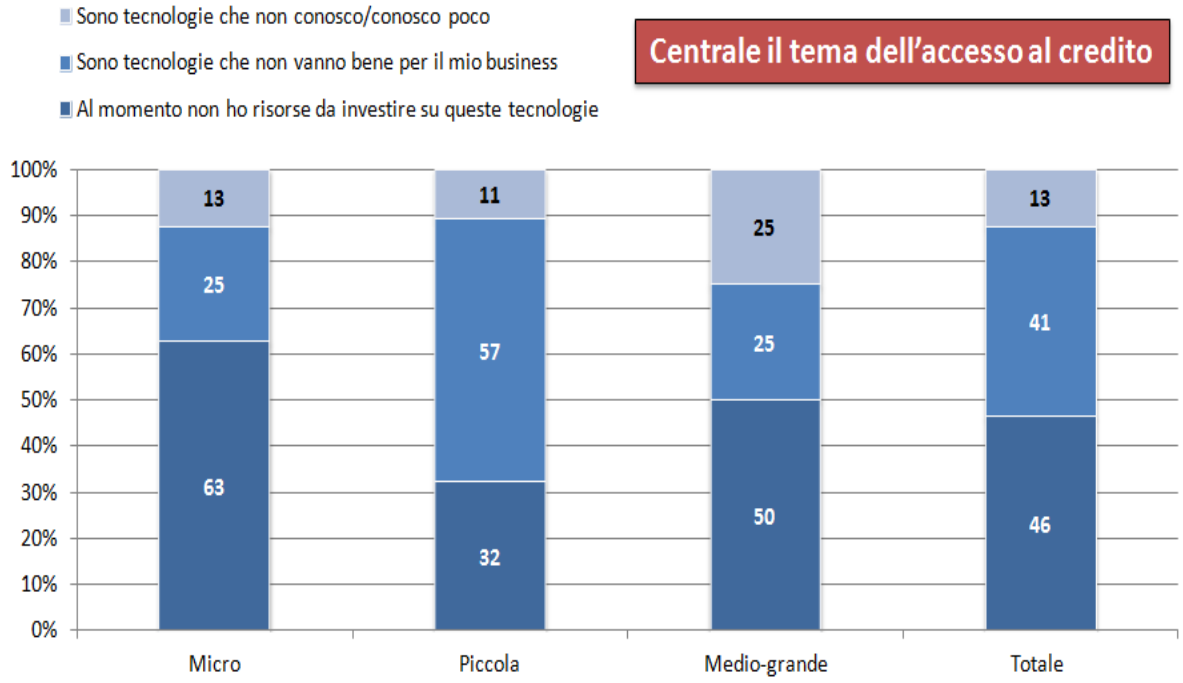
Che vi sia una maggiore consapevolezza nelle nostre imprese che questa sfida possa rappresentare un'opportunità per i prossimi anni per restare su un sentiero di competitività lo dimostra anche il fatto che rispetto all'estate 2016, prima del varo del Piano nazionale del Governo sull'impresa 4.0, gli imprenditori locali che utilizzavano almeno una delle tecnologie abilitanti erano il 34%, mentre alla fine del 2017 sono diventati il 42%, con una propensione ad aumentare ulteriormente nei prossimi anni, considerato che almeno 1 impresa su 4 della provincia si è dichiarata disponibile ad effettuare ulteriori investimenti 4.0 entro il 2019.

Il salto qualitativo che dovranno affrontare le nostre imprese in futuro sarà quello di passare dalla digitalizzazione di alcune fasi aziendali (già oggi molte imprese dispongono di macchine a controllo numerico di ultima generazione o ultimi gestionali), all'integrazione digitale delle stesse, all'utilizzo della sensoristica e IoT, per arrivare alla cybersecurity, ai big data e al cloud.

E' un salto che riguarda tutti, a partire proprio dalle imprese di minore dimensione che oggi scontano i maggiori ritardi, prima ancora culturali.

Per favorire questi nuovi processi d'innovazione, il tema del credito diventa centrale e proprio il 46% delle imprese manifatturiere motiva la scelta di non investire sulle nuove tecnologie 4.0 per mancanza di risorse economiche.

Motivazioni alla base del mancato utilizzo delle imprese industriali della provincia di Massa-Carrara delle tecnologie abilitanti nel 2017. Percentuale di imprese non utilizzatrici per motivazione della "non scelta", con suddivisione dimensionale



Fonte: ISR

Questione credito che nel corso del 2017 si è andata progressivamente irrigidendosi, a causa di una maggiore selettività da parte del sistema bancario, dopo una buona fase di avvio, tanto che potremo parlare di "meno prestiti, ma più buoni e costi più bassi".

I dati della Banca d'Italia relativi all'intero 2017 ci illustrano un quadro negativo, con una contrazione dei prestiti del -1,8%, ascrivibile in modo particolare ai servizi (-3%) e alle costruzioni (-4%), mentre la parte industriale continua a tirare sia nel suo segmento estrattivo (+1,5%) che in quello manifatturiero (+3,2%).

La novità dell'annualità 2017 è rappresentata anche da una contrazione dei finanziamenti alle medio-grandi imprese nella misura del -1,8%, che non si registrava da parecchio tempo, mentre ormai è un dato pressoché "consolidato" il calo dei prestiti alle piccole attività che ritroviamo anche nell'anno in esame (-1,5%).

Evoluzione dei prestiti al sistema economico di Massa-Carrara, per settore di attività, nell'anno 2017. Confronti con il 2016 e con la Regione Toscana

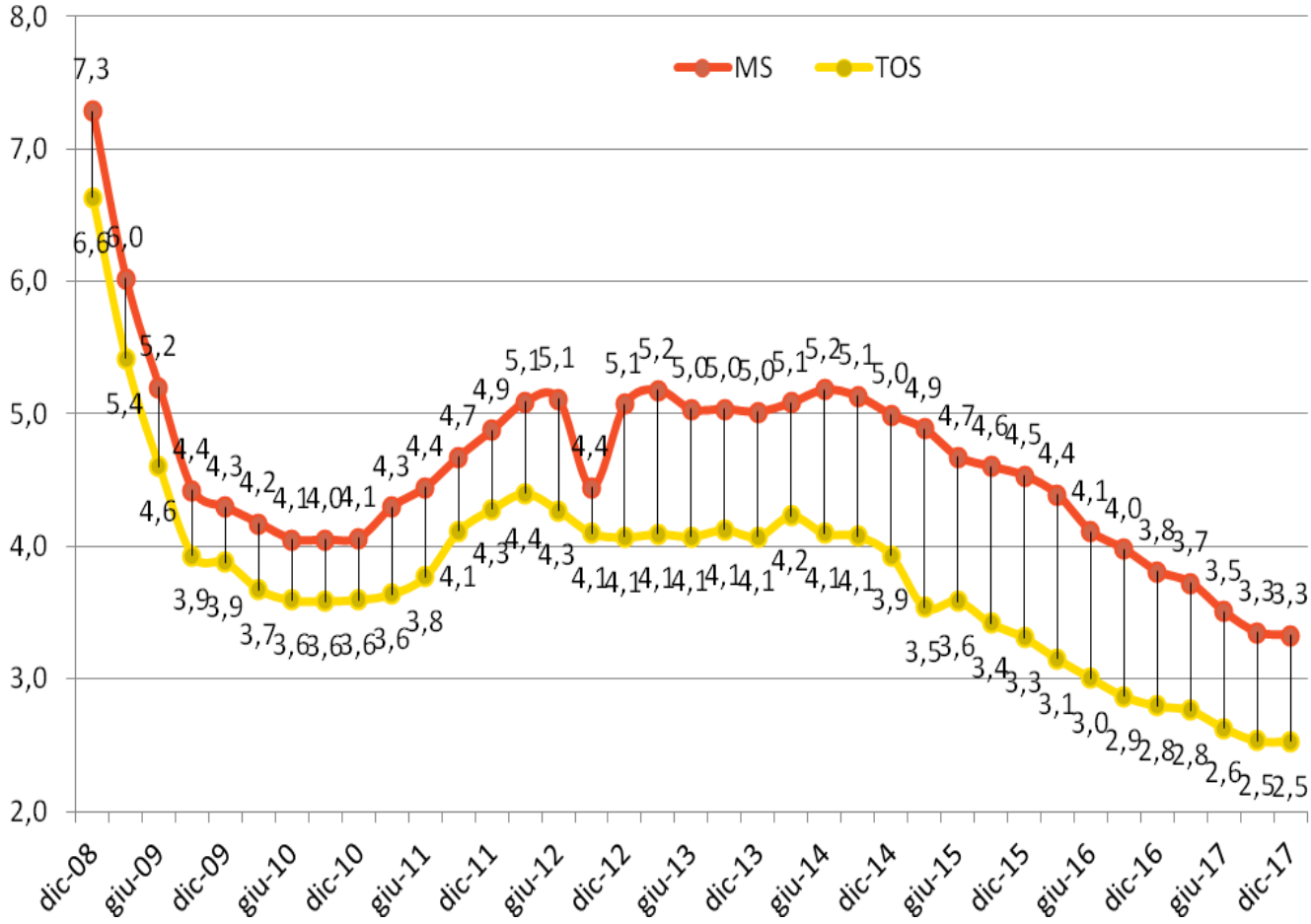
Settore di attività	MASSA-CARRARA			TOSCANA		
	dic-16	dic-17	peso % 2017	dic-16	dic-17	peso % 2017
Amministrazioni pubbliche	-20,5	-4,5	7%	-9,9	-1,7	4%
Società finanziarie e assicurative	-23,4	-5,8	0,1%	+8,4	-33,0	1%
Famiglie consumatrici	+2,8	+1,5	41%	+2,7	+3,2	36%
Imprese	+0,1	-1,8	52%	-0,8	0,0	58%
Imprese piccole	-4,4	-1,5	12%	-2,2	-1,6	12%
Famiglie produttrici	-3,7	+1,0	7%	-1,3	+0,3	7%
Società medio-grandi	1,5	-1,8	40%	-0,4	+0,4	46%
Totale	**-0,8**	**-0,7**		**+0,1**	**+0,8**	
Consistenze a dicembre (in mil. €)	**4.054**	**3.887**	**100%**	**109.225**	**105.970**	**100%**

Fonte: Elaborazioni ISR su dati Banca d'Italia di Firenze

Altra novità negativa da segnalare è l'irrigidimento dei finanziamenti di medio e lungo termine indirizzati ai cosiddetti investimenti produttivi destinati all'acquisto di macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto, che hanno segnato quasi un -5% rispetto all'anno precedente, andando in controtendenza rispetto agli andamenti regionali (+2,3%) e nazionali (+6,7%), sospinti dai nuovi processi dell'industria 4.0.

In questo quadro negativo, il dato interessante che proviene dal mondo bancario è rappresentato dall'abbassamento del costo del denaro applicato alle nostre imprese che raggiunge i minimi storici, al 3,3% medio, a soli 8 decimi di punto dalla media regionale.

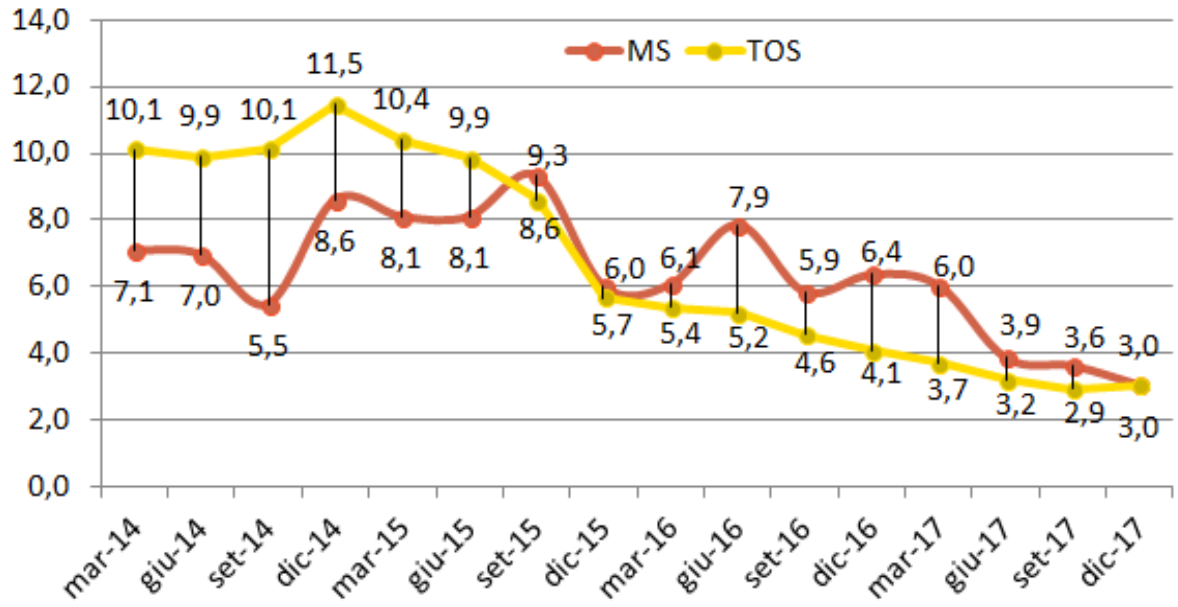
Curva del tasso di interesse generale applicato alle imprese della provincia di Massa-Carrara. Periodo dicembre 2008-dicembre 2017. Confronto con la Toscana



Fonte: Elaborazioni ISR su dati Banca d'Italia

Altro elemento positivo che riscontriamo è la riduzione delle sofferenze bancarie, al punto che la forte selettività del sistema creditizio fa sì che ormai solo il 3% dei nuovi prestiti erogati alle nostre imprese diventino crediti deteriorati, mentre solo tre anni fa tale percentuale era doppia. Processo di selezione, obbligato dalle molte partite deteriorate presenti ancora nei portafogli delle banche, dovuto a storicità passate.

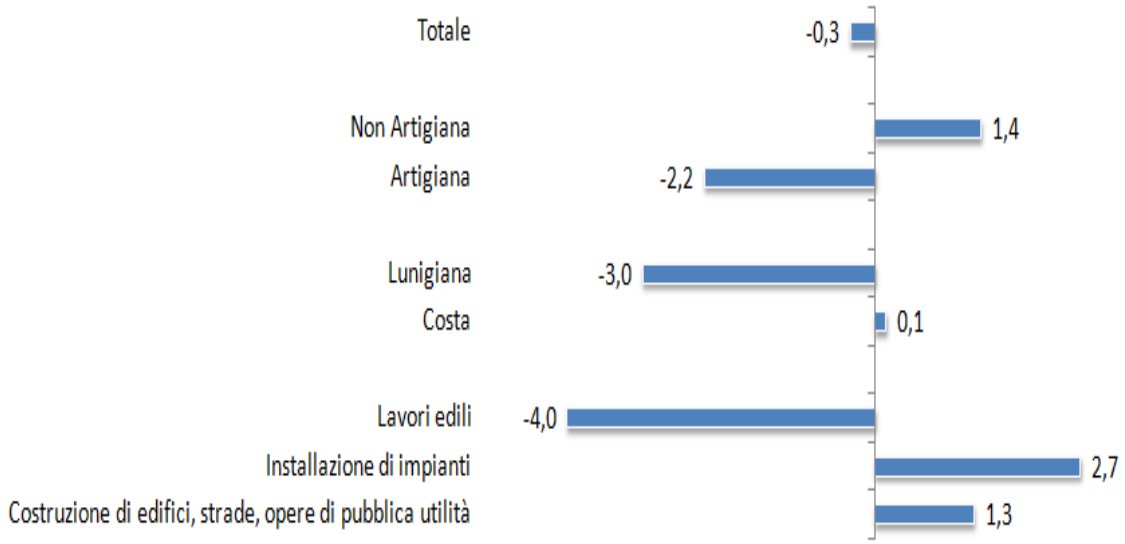
Tasso di deterioramento delle imprese di Massa-Carrara nel periodo marzo 2014-dicembre 2017. Confronto con le imprese toscane



Fonte: Elaborazioni ISR su dati Banca d'Italia di Firenze

Continuando sempre nel solco dell'analisi settoriale l'**edilizia**, che contribuisce a quasi il 6% del valore aggiunto provinciale, pur denunciando anche nel 2017 un andamento complessivamente negativo del fatturato (-0,3%), presenta, tuttavia, elementi di novità, rappresentati innanzitutto dal ritorno al segno più del comparto delle costruzioni (+1,3%), sotto la spinta del 7° ciclo edilizio che ha visto la ripartenza delle opere pubbliche e delle ristrutturazioni di immobili, ed, in secondo luogo, dal consolidamento dei fatturati dell'impiantistica (+2,7%). Sono i piccoli lavori edili, come quelli di intonacatura, posatura infissi e pavimenti, tinteggiatura, etc, che appalesano ancora forte difficoltà a riprendersi (-4%), così come le imprese artigiane (-2,2%), mentre le non artigiane portano a casa un risultato positivo (+1,4%).

Variazione % 2017-2016 del fatturato delle imprese edili della provincia di Massa-Carrara, distinte per settore di appartenenza, sistema locale di lavoro e livello di artigianalità



Fonte: ISR

Per le imprese di questo settore è sì fondamentale che il nuovo Governo confermi le agevolazioni fiscali sulle ristrutturazioni e parta finalmente il piano di messa in sicurezza degli immobili, in particolare quelli scolastici e quelli pubblici. Ma, guardando alle politiche più strettamente locali, ben il 47% delle imprese edili dei 3 Comuni della costa considerano strategica l'adozione definitiva dei regolamenti urbanistici comunali, ed in particolare di quello di Massa, approvato di recente, per ridare fiato al settore.

Un settore che dal 2010 in avanti è stato letteralmente "abbattuto" dalla crisi, registrando in questi 7 anni una moria di quasi il 15% delle imprese locali, ossia quasi 600 attività in meno, di cui 500 nella zona di costa, e soprattutto ha avuto una perdita occupazionale di 4 mila addetti, che ha dimezzato la forza lavoro del comparto. Riteniamo, come anche da tendenze nazionali, che una fetta di questa perdita ufficiale non sia sparita totalmente dal settore, ma sia andata ad alimentare il sommerso. Sommerso che in questo settore è particolarmente incidente, in quanto è pari al 3% del PIL dell'intera economia emersa, o, detto in altri termini, determina ¼ dell'economia sommersa complessiva.

Provvedimenti che possono favorire la ripresa del settore edile. Percentuale di imprese locali rispondenti

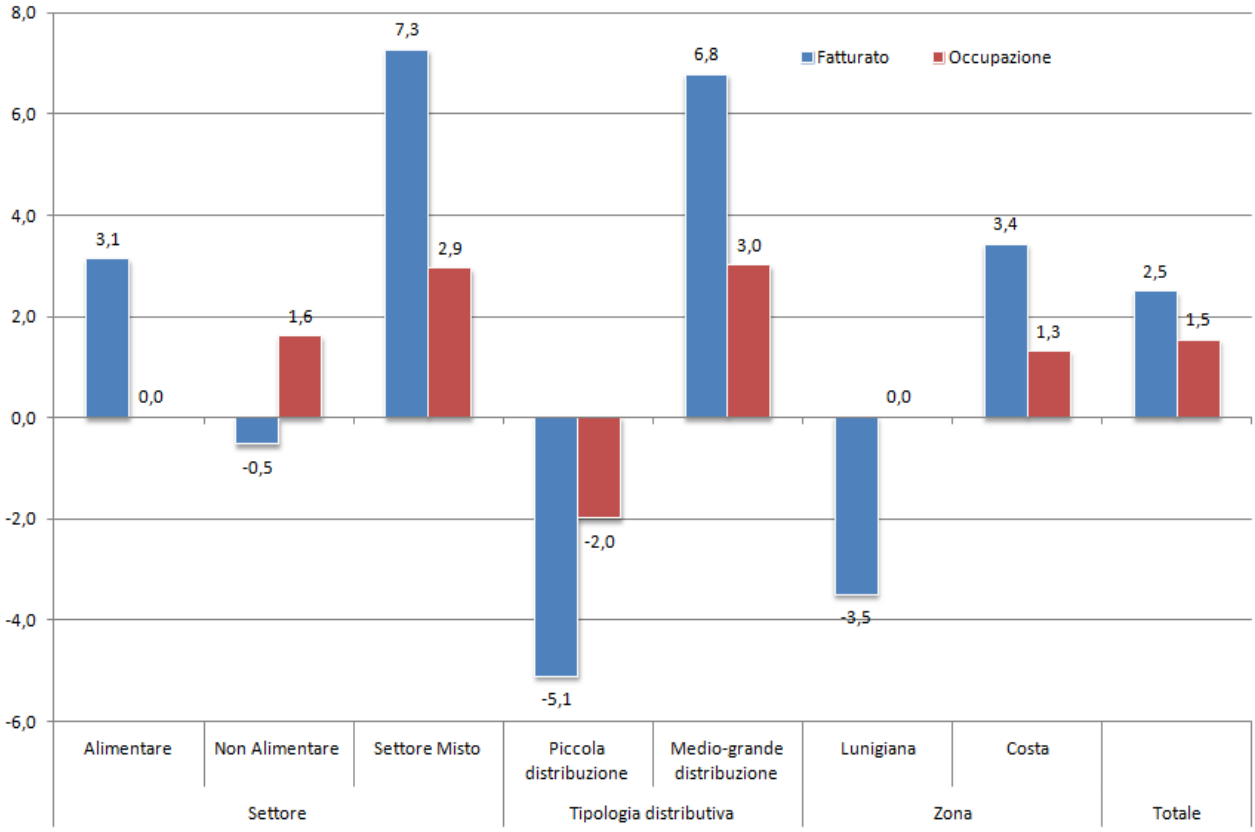
Provvedimenti che possono portare un contributo alla ripresa del settore. Percentuale imprese rispondenti	Costa	Lunigiana	Totale
Agevolazioni fiscali per ristrutturazioni	61%	60%	61%
Ripresa mercato immobiliare	51%	67%	54%
Messa in sicurezza immobili civili/industriali	54%	47%	53%
Adozione di regolamenti urbanistici comunali	47%	13%	41%
Recupero edilizia scolastica	32%	40%	34%
Investimenti in nuove infrastrutture	32%	40%	34%
Possibilità nuove costruzioni	27%	33%	28%
Recupero e rilancio zone terremotate	15%	0%	12%
Altro	10%	0%	8%

Fonte: ISR

Riguardo al **commercio**, settore che contribuisce al 16% del Pil provinciale, continua anche nel 2017 il fenomeno della cosiddetta destrutturazione, più di quanto non si registri sulla scena regionale, con una marcata diminuzione delle attività al dettaglio fisso (-350 unità in 7 anni, -10%) e, parallelamente, un'esplosione dell'ambulantato (+200 unità in 7 anni, +14%), grazie all'emersione di attività straniere e a sub-ingressi in attività che hanno dismesso la parte fissa e ceduto quella itinerante.

Dal punto di vista congiunturale il comparto distributivo ha segnato nel 2017 un risultato positivo nel proprio fatturato (+2,5%), dopo molti anni di crisi, che si è tradotto anche in una ripresa dell'occupazione (+1,5%), anche se a carattere prevalentemente atipico e stagionale. E' bene tuttavia evidenziare che questo risultato è appannaggio esclusivamente della medio-grande distribuzione che vede aumentare il proprio giro d'affari di quasi il +7%, mentre i piccoli negozi di vicinato continuano a soffrire pesantemente, denunciando un calo del fatturato del -5%, in modo particolare in Lunigiana. Da rilevare come torna a segnare un incremento il settore alimentare, con un +3%, mentre il non alimentare specializzato sta tendendo verso una stabilizzazione (-0,5%).

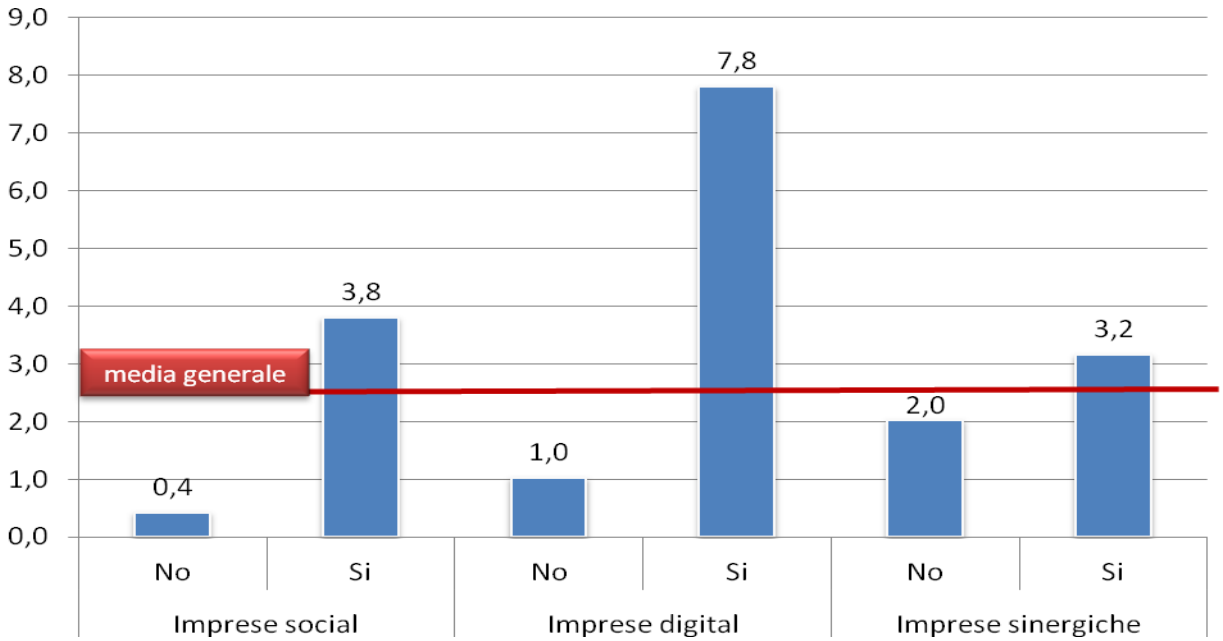
Variazione % 2017-2016 del fatturato e dell'occupazione del commercio al dettaglio della provincia di Massa-Carrara, distinto per settore e tipologia distributiva



Fonte: ISR

L'altro miglioramento che avvertiamo sul settore è una maggiore presa di coscienza da parte del piccolo commercio che la sfida competitiva con la grande distribuzione e, più recentemente, con il dirompente e-commerce, vada giocata su terreni diversi da quelli tradizionali. In altri termini, si sta comprendendo sempre più da parte degli operatori del settore che l'on line può essere uno strumento complementare all'off line per rafforzare la propria capacità competitiva: ecco che quindi oggi abbiamo un 75% di attività che ha una pagina sui social network (erano il 17% nel 2015) e un 20% che sta tentando con la strada dell'e-commerce (era il 5% nel 2015), offrendo prodotti nuovi e di nicchia che non vadano in concorrenza con quelli della grande distribuzione o dei grandi marketplacer mondiali della rete. Un altro elemento qualitativo interessante che emerge dalla nostra indagine è che le aziende stanno comprendendo che è sempre più importante mettersi in rete con altre per creare sinergie continuative per la realizzazione di iniziative promozionali: oggi circa il 20% dei commercianti è su questa lunghezza d'onda, solo l'anno precedente lo era il 14%.

Variazione % 2017-2016 del fatturato del commercio al dettaglio della provincia di Massa-Carrara, distinto per imprese social, digital, sinergiche



Fonte: ISR

La ripresa dei fatturati del settore commerciale è certamente ascrivibile anche alla buona stagione turistica. Il **turismo**, che contribuisce al 7% del Pil provinciale, dopo un 2016 molto negativo, è tornato ad andare molto bene, ufficialmente anche meglio degli andamenti regionali.

Stando ai dati forniti dal Comune di Massa sulle strutture turistiche provinciali, le presenze nel 2017 sono cresciute complessivamente del +6,7%, riportando i pernottamenti sopra gli 1,1 milioni di giornate. La stagione è andata molto bene nei bed & breakfast e case per ferie (+38%) e in generale all'interno del mondo della casa, favorito anche dalle piattaforme di intermediazione on line. Buoni anche i risultati dei campeggi (+8%) e degli agriturismi (+7%), mentre sul versante alberghiero volano gli hotel a 4 stelle (+25%) e rallentano, invece, quelli a 3 stelle (-9%) per il venire meno degli italiani.

Dobbiamo dire che questo incremento è figlio di un'ottima stagione delle strutture di Massa (presenze +7%) che ha portato sulle nostre coste 60 mila turisti in più (pari al bilancio turistico annuale di Carrara) rispetto all'anno precedente, ma anche tutti gli altri territori hanno comunque registrato variazioni positive (la città del marmo +12%, la Lunigiana +5%, Montignoso +4%).

Presenze turistiche nelle strutture ricettive ufficiali, alberghiere ed extralberghiere, della provincia di Massa-Carrara nel 2017, distinte per nazionalità. Confronto con il 2016

Tipologie ricettive	Presenze 2017			Var % 2017-2016		
	Italiani	Stranieri	Totale	Italiani	Stranieri	Totale
Alberghi 4 st	37.031	37.745	74.776	35,5	16,3	25,1
Alberghi 3 st	171.639	83.565	255.204	-13,1	0,5	-9,1
Alberghi 2 st	24.073	5.932	30.005	25,0	38,5	27,5
Alberghi 1 st	4.744	1.472	6.216	-38,0	-9,4	-33,0
Residenza Tur.Alb.	66.640	14.236	80.876	14,3	29,8	16,8
Alberghieri Totale	**304.127**	**142.950**	**447.077**	**-1,9**	**7,9**	**1,0**
Affittacamere	11.082	6.453	17.535	24,7	68,0	37,8
Case Vacanze	4.339	9.944	14.283	6,4	8,9	8,1
Ostelli	26.774	4.995	31.769	18,0	-17,4	10,5
Case per Ferie	57.191	1.547	58.738	42,2	-32,2	38,2
Campeggi	447.155	58.198	505.353	7,5	12,0	8,0
Alloggi Agrituristici	12.865	12.497	25.362	32,1	-10,3	7,1
Residenze d'Epoca	114	430	544	-61,7	-63,4	-63,1
Alloggi Privati	7.369	6.012	13.381	10,6	34,6	20,2
Extralberghieri Totale	**566.889**	**100.076**	**666.965**	**11,5**	**7,8**	**10,9**
TOTALE	**871.016**	**243.026**	**1.114.042**	**6,4**	**7,9**	**6,7**

Fonte: Elaborazioni ISR su dati Ufficio Turismo Comune di Massa

Anche le stime sui flussi reali sul turismo, elaborate, come ogni anno, da ISR sulla base di una metodologia ormai ventennale che prende a riferimento indicatori indiretti quali la produzione di rifiuti e i passaggi autostradali presso i caselli insistenti sul territorio provinciale, evidenziano una tendenza positiva che è stata stimata appunto in un incremento complessivo del +1,2%, con il turismo stanziale (rappresentato da quello ufficiale, dal sommerso e da quello delle seconde case non rilevate) che arriva a traguardare nuovamente i 5,7 milioni di presenza annua, 3,8 milioni dei quali negli alloggi privati.

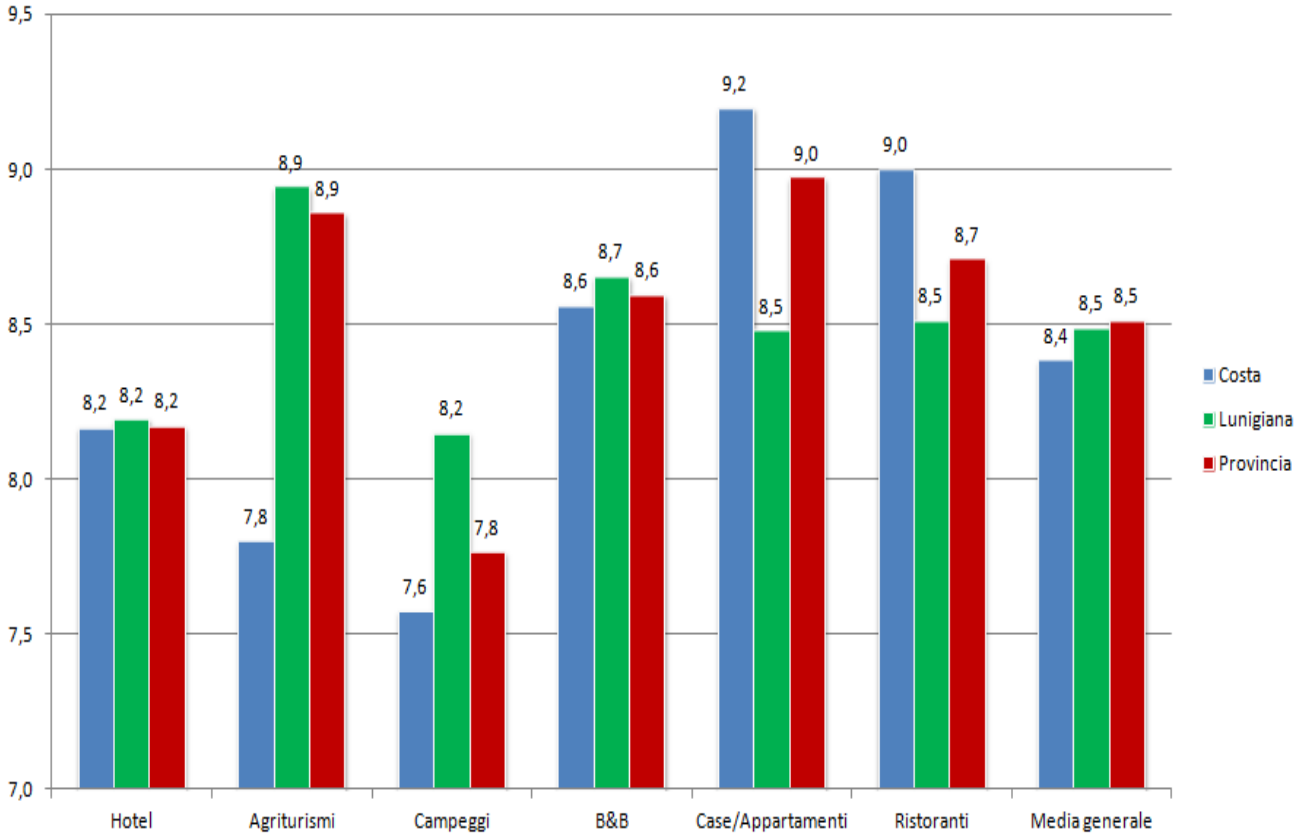
Presenze turistiche reali e stimate (somerso e seconde case) in provincia di Massa-Carrara nel 2017, distinte per le principali mete di destinazione locale. Confronti con il 2016 e il 2000

Territorio	Presenze ufficiali			Presenze ufficiali stimate			Turisti nelle seconde case			Turismo stanziale TOTALE		
	Valori 2017 (migliaia di u.)	Var % 17-16	Var % 17-00	Valori 2017 (migliaia di u.)	Var % 17-16	Var % 17-00	Valori 2017 (migliaia di u.)	Var % 17-16	Var % 17-00	Valori 2017 (migliaia di u.)	Var % 17-16	Var % 17-00
Massa	898,0	+6,8	-39,0	1.416,6	+2,2	-19,1	863,8	-4,9	-45,2	2.280,4	-0,6	-31,4
Carrara	60,0	+12,2	-42,8	124,8	+2,9	-21,9	875,3	-4,4	-37,4	1.000,1	-3,6	-35,8
Montignoso	71,9	+3,9	-5,5	95,6	+5,0	-9,0	481,3	8,4	-18,4	577,0	+7,8	-16,9
Totale Costa	1.029,9	+6,9	-37,7	1.637,0	+2,4	-18,8	2.220,4	-2,1	-37,7	3.857,5	-0,2	-30,8
Lunigiana	84,1	+4,9	-10,5	189,1	+4,6	-21,6	1.625,3	+4,4	-45,8	1.814,4	+4,4	-44,0
Provincia	**1.114,0**	**+6,7**	**-36,2**	**1.826,1**	**+2,6**	**-19,1**	**3.845,7**	**+0,6**	**-41,4**	**5.671,9**	**+1,2**	**-35,7**

Fonte: Stime ISR

Sempre secondo una recente indagine di ISR, le imprese turistiche della nostra zona possono vantare una social reputation sulle principali piattaforme destinate al turismo (Airb&b, Booking, Expedia, Tripadvisor, Trivago) misurabile in un punteggio di 8,5 su una scala massima di 10, con un apice di 9 sulle case e sugli agriturismi, ed un'estremità più bassa, inferiore all'8, sui campeggi.

La social reputation delle strutture turistiche della provincia di Massa-Carrara, quale media delle recensioni dei principali portali turistici on line. Voti medi (min =1, max = 10) i relativi a settembre 2017



Fonte: ISR su recensioni Airb&b, Booking, Expedia, Tripadvisor, Trivago

A proposito di qualità imprenditoriale, si segnala, in conclusione, come anche il nostro territorio abbia avviato un processo di digitalizzazione del proprio tessuto economico, che porta oggi l'**economia digitale** a contribuire a circa il 2% dell'economia complessiva della provincia, con quasi 400 imprese e oltre 1.200 addetti diretti. La crescita di questa nuova economia è stata negli ultimi 5 anni pari al 13%, in termini di imprese, superiore anche alla media toscana (+11%), ma inferiore a quella nazionale (+14%).

Si tratta di uno spaccato più dinamico, redditizio e patrimonializzato della media dei nostri settori, come evidenziato anche dai dati sui bilanci delle società ad esso appartenenti, che nel 2016 (ultimo anno al momento disponibile) annotano un incremento del giro d'affari del +3,4%, a fronte di un magro +0,6% generale, ma soprattutto un aumento dei margini caratteristici del +9%, più che doppio dell'andamento medio generale. L'utile prodotto dalle imprese di questo segmento si è raddoppiato in dodici mesi, arrivando nel 2016 al 7% del fatturato, mentre quello medio generale è esattamente pari alla metà e anche il grado di patrimonializzazione raggiunge il livello "record" del 42%, a fronte di una media generale del 38% circa.

L'economia digitale a Massa-Carrara nel 2017. Confronto con il 2012 e con Toscana e Italia

Territori	Imprese	Var % 12-17	Quota % su imprese totali
Massa-Carrara	391	12,7	1,7%
Toscana	7.920	10,5	1,9%
Italia	122.897	14,4	2,0%

Fonte: Elaborazioni ISR su dati Stock View - Infocamere

Siamo di fronte ad un settore, quello del digitale, che avrà sempre più un ruolo importante nel futuro, non solo come offerta di servizi avanzati alle imprese, ma come "camera di compensazione" della perdita occupazionale degli altri settori dovuta all'automazione dei processi. Autorevoli istituti di ricerca stimano in proposito che ogni posto di lavoro creato all'interno di tale ecosistema produce un moltiplicatore di altri 2 posti di lavoro nel sistema economico generale, utile a coprire il buco occupazionale che potrebbe essere creato dalla quarta rivoluzione industriale.

Sulla digitalizzazione e propagazione delle nuove tecnologie 4.0 in tutti i principali ambiti economici, sul saper tramandare le abilità dei nostri artigiani nel "saper fare", sulla capacità delle nostre imprese di presidiare i mercati internazionali, sulla loro propensione ad operare in rete su temi quali l'innovazione, la ricerca e l'internazionalizzazione, nonché sulla loro attenzione a monitore gli aspetti della finanza aziendale "imposta" dai nuovi ed inevitabili rapporti con il sistema del credito, su tutto questo, il nostro territorio si giocherà parte del proprio futuro prossimo e la sua capacità di rigenerazione, di fronte alle sempre più ardue sfide che incombono.

PARTE PRIMA

IL QUADRO DELLE REGOLE PER LE CAMERE DI COMMERCIO

Come ricordavamo nella "Premessa", il Decreto Legislativo, attuativo della norma di delega, è stato approvato il 25/11/2016, mentre il Decreto Ministeriale, attuativo del precedente con la previsione degli accorpamenti, è stato approvato l'1/3/2018, dopo che quello dell'8/8/2017 è incorso nel giudizio di incostituzionalità della Corte.

Le funzioni e gli ambiti di competenza, in base alla nuova normativa saranno le seguenti.

È confermato il ruolo delle Camere:

- svolgono funzioni generali per il sistema delle imprese;
- curano lo sviluppo delle economie locali (cioè la promozione delle economie locali)

Vengono confermate le funzioni tradizionali:

1. Registro imprese;
2. trasparenza e garanzia;
3. regolazione e tutela del mercato;
4. sostegno alla competitività delle imprese e dei territori;
5. informazione economica;
6. realizzazione di infrastrutture negli ambiti di competenza.

Vengono introdotte nuove funzioni:

1. orientamento al lavoro e inserimento occupazionale dei giovani;
2. punto di raccordo tra imprese e PA;
3. creazione di impresa e start up;
4. valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo;
5. assistenza alle PMI per la partecipazione a gare pubbliche (art. 4 comma 6bis);
6. supporto alle PMI per i mercati esteri (sono escluse solo le attività promozionali direttamente svolte all'estero);

Alcune funzioni delle CCIAA sono previste da altre leggi:

- supporto al credito (legge approvata nei giorni scorsi);
- osservatori statistici (SISTAN);
- competenze in materia ambientale

Le Camere inoltre possono svolgere attività in convenzione con enti pubblici e privati su diversi ambiti. Ciò ricomprende accordi e convenzioni con Ministeri, Regioni, Comuni, Città metropolitane, Agenzie, Università, Ordini professionali, altri Enti pubblici, soggetti privati (Associazioni, ecc.) o anche singole imprese.

Il decreto cita come ambiti principali:

- la digitalizzazione delle imprese;
- la qualificazione aziendale e dei prodotti (certificazione, tracciabilità, valorizzazione delle produzioni);
- la mediazione, oltre che arbitrato e sovraindebitamento.

La Camera può inoltre svolgere, attività di supporto ed assistenza alle imprese in regime di libero mercato.

È una novità importante, che ci allinea con i sistemi camerali europei più avanzati, consentendo alle Camere di commercio di realizzare nuove iniziative e di intervenire in campi nuovi senza sovrapporsi alle attività delle Associazioni (ad es.: organizzazione di servizi di tutor digitali di impresa, gestione di spazi espositivi, ecc.).

Le Camere, inoltre, forniscono pareri a Regioni ed Enti locali.

Le funzioni e competenze vanno però lette "in combinato disposto" con le risorse a disposizione dell'Ente che anche per il 2018 saranno:

1. Diritto annuale: rimane il taglio del 50%, fatto salvo l'incremento di un ulteriore 20%.
2. Diritti di segreteria: dovranno essere riordinati sulla base dei costi standard. Verrà emanato un apposito decreto del MiSE, previo parere di Unioncamere, che ad oggi, pur a fronte di una lunga gestazione non è stato emanato.
3. Tariffe: tariffe per servizi obbligatori (ad esempio, per i servizi metrici) e tariffe per i servizi a domanda individuale (ad esempio, i servizi di mediazione).
4. Corrispettivi per attività in convenzione e per i servizi in regime di libero mercato.

Si ribadisce pertanto che anche il 2019, con la nuova normativa entrata in vigore, sarà dunque un anno di transizione che comporterà di fatto una messa a regime sulla nostra struttura, sulle attività, in generale sull'Ente e sulla presenza sul territorio, sicuramente ridotta in considerazione della scarsità di risorse.

È in questo complesso ed incerto quadro di riferimento, che si tratta di ripensare il ruolo delle CCIAA: l'obiettivo strategico che dall'interno del sistema deve guidare questo processo di rinnovamento è quello di accreditare il ruolo della CCIAA come presidio permanente sui territori a sostegno delle piccole e piccolissime imprese per contribuire ad un miglioramento della competitività del Paese.

Questo nuovo modello dovrà prevedere anche nuove modalità e strumenti di comunicazione. Per essere rete e fare reti, bisogna partire dalla conoscenza, quindi, dall'ascolto costante delle imprese e dei loro bisogni, in termini di informazioni economiche, strategiche, di credito, di ricerca e sfruttamento di opportunità di mercato in Italia e all'estero, di progettualità comune con altre imprese, ecc..

IL CONTESTO ORGANIZZATIVO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

L'azienda speciale " Istituto di Studi e Ricerche"

L'Istituto di Studi e Ricerche è l'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara, nata nel febbraio del 2000 per rispondere all'esigenze di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della provincia di Massa-Carrara.

La sua costituzione, mossa da un'idea dell'Ente Camerale, 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 dei Comuni Montana Lunigiana, i quali partecipano a pieno titolo nell'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 qualificato centro di ricerca e produttore di studi per tutto il territorio. Le difficoltà economico finanziarie delle Pubbliche Amministrazioni e quelle istituzionali delle Province hanno determinato la fuoriuscita della Provincia e dell'Unione dei Comuni.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un compito tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA e, anche nel nuovo D.Lgs di riordino, tale compito viene confermato (informazione economica) in concomitanza del nuovo contesto istituzionale dell'ente camerale.

L'ISR rappresenta il braccio operativo dell'attività di ricerca degli Enti Pubblici aderenti e si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in Provincia e con il mondo delle Associazioni. Si tratta di una esperienza di azienda speciale pressoché unica nel sistema camerale nazionale.

Compito istituzionale dell'Istituto è quello di garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale, Osservatori sui bilanci delle società di capitali della provincia, andamento demografico delle imprese, dell'Export, la conoscenza di nuovi fenomeni, come lo sviluppo dell'e-commerce o dell'innovazione nelle nostra provincia.

Certamente questa missione deve essere rivista e riletta con riferimento alla nuova disciplina normativa, al taglio delle risorse ed alle nuove funzioni e compiti che la Camera di Commercio deve svolgere. La forte riduzione delle risorse a disposizione per il sistema ha inciso particolarmente sulle spese per "studi e ricerche" che hanno subito un drastico taglio. Nel corso del 2019, a fronte della scarsità di risorse, anche le attività di studio e ricerca saranno indirizzate verso le due tematiche indicate a livello nazionale:

- PID – industria 4.0
- Orientamento al Lavoro

a cui aggiungere anche quella del Turismo/Cultura, sia attraverso l'attività di ricerca sia attraverso un'attività informativa e formativa a favore delle imprese.

Il trasferimento degli Uffici aziendali dal palazzo in via Rosselli alla Sede camerale ha dato alcuni vantaggi:

- riduzione dei costi di funzionamento;
- maggior presidio sul personale da parte del Direttore;
- maggior partecipazione dell'Ente alla vita ed operatività camerale.

Le risorse

Il conto economico annuale 2019 dell'Istituto si aggirerà intorno ai 300.000 euro. I proventi saranno costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi.

Le azioni già a regime sono:

- tariffazione di tutti i prodotti degli studi e delle ricerche sia a catalogo che su richiesta, al fine di prevedere almeno qualche introito del lavoro fatto;

effettuati

Si sottolineano i numerosi studi effettuati (si rimanda al sito dell'ISR), sottolineando in particolare i risultati ottenuti con la redazione del Rapporto Annuale in relazione alla giornata dell'Economia, rapporto sempre molto articolato, che suscita un forte interesse da parte del territorio:

http://www.isr-ms.it/it/elenco-studi-i-s-r-/elenco-studi-i-s-r-.asp

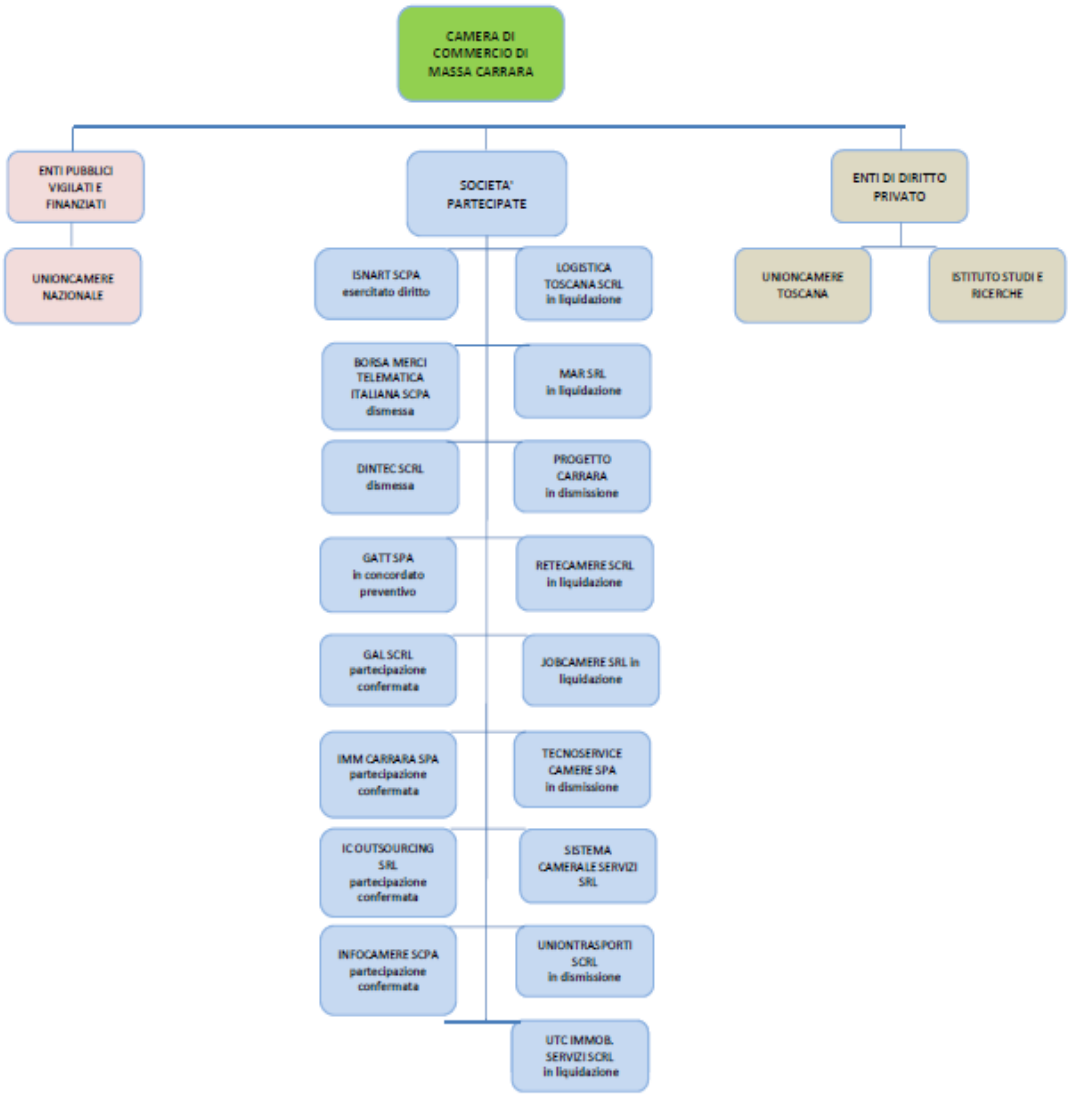
Una nuova vision

Diventa quindi una necessità dar corso alla nuova visione dell'ISR (mantenimento funzione di studi e ricerche, riposizionamento su attività più operative sulle materie di studio, ampliamento delle prestazioni a terzi fatturate ed attento controllo dei costi di gestione), anche in funzione dell'accorpamento della Camera di Commercio di Massa-Carrara, alla luce della conferma tra le funzioni camerali di quella sul monitoraggio delle economie locali.

La costruzione di un nuovo Centro Studi deve partire dall'idea di dotare il sistema di un'organizzazione capace di interpretare le sempre più complesse dinamiche economiche che caratterizzano il nostro mondo, cercando di fornire input tecnici specifici alle imprese per la loro difficile sfida quotidiana con la competizione globale ed al contempo supportando le Camere di Commercio partecipanti nel diventare cabina di regia in campo economico ed in generale il sistema camerale nel far conoscere meglio le loro iniziative promozionali, i propri servizi agli utenti.

In forza anche dell'esperienza acquisita negli ultimi anni, l'ambito di operatività dell'Istituto non può, dunque, che lasciare la provincia di Massa-Carrara per abbracciare un'area più vasta, almeno a livello di area di futura Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest.

Una Camera in rete: le partecipazioni a società ed enti



Situazione delle partecipate a ottobre 2018

La Giunta camerale predisporrà entro la fine di novembre 2018 una delibera relativa alla ricognizione delle partecipate tenendo conto che, alla data odierna, poco è cambiato rispetto all'ultima ricognizione effettuata dalla Giunta camerale con Delibera del 18 settembre 2017. Con questa Delibera, infatti, è stata approvata la ricognizione delle partecipazioni possedute ai sensi dell'art. 24, comma 1, del Decreto Legislativo n. 175/2016, "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", entrato in vigore il 23 settembre 2016 in attuazione dell'articolo 16, comma 1, lettera b) della Legge 124/2015 (Legge Madia), in base alla quale il Governo è stato delegato ad adottare, entro 12 mesi, un decreto legislativo di semplificazione del settore delle partecipazioni societarie delle amministrazioni pubbliche.

Il Decreto Legislativo n. 175/2016 è stato predisposto sulla base dei principi e dei criteri direttivi di cui agli art. 16 e 18 della sopra ricordata Legge Madia, con il fine prioritario di "assicurare la chiarezza della disciplina, la semplificazione normativa e la tutela e promozione della concorrenza, con particolare riferimento al superamento dei regimi transitori", nonché della "razionalizzazione e riduzione delle partecipazioni pubbliche secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, ridefinizione della

disciplina, delle condizioni e dei limiti per la costituzione di società, l'assunzione e il mantenimento di partecipazioni societarie da parte di amministrazioni pubbliche entro il perimetro dei compiti istituzionali o di ambiti strategici per la tutela di interessi pubblici rilevanti, quale la gestione di servizi di interesse economico generale".

Questo Decreto costituisce, pertanto, il Testo Unico delle disposizioni in materia di società a partecipazione pubblica e prevede sia norme meramente ricognitive di disposizioni esistenti, che disposizioni normative innovative rispetto al passato.

La suddetta ricognizione tiene conto di quanto stabilito nel "Piano Operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni direttamente o indirettamente possedute" dalla Camera, approvato con Deliberazione di Giunta camerale n. 22 del 31/03/2015, nonché delle successive "Verifica sullo stato di attuazione del Piano di razionalizzazione", approvata con Deliberazione di Giunta camerale n. 9 dell'11/01/2016, e "Relazione sull'attuazione del Piano di razionalizzazione al 31/12/2016", approvata con Deliberazione di Giunta camerale n. 12 del 20/01/2017.

Le risorse umane

L'anno 2018, sotto il profilo organizzativo, non ha evidenziato particolari aspetti di complessità:

1) si sono manifestate alcune richieste di mobilità da parte del personale in servizio, che però non si sono realizzate con la cessione del contratto;
2) la struttura ha potuto contare sulla presenza di un Segretario Generale in modo stabile, dopo che nel 2014 e 2015 si sono manifestate situazioni di scavalco;

Nell'anno 2017 dei n. 4 comandi effettuati con il Comune di Carrara nel corso del 2017, n. 2 comandi si sono trasformati in mobilità vere e proprie, quindi con la cessione del contratto di lavoro tra la Camera ed il Comune, mentre per gli altri n. 2 comandi i dipendenti sono ritornati in servizio alla Camera all'inizio dell'anno 2018.

A) Riordino della struttura e delle competenze tra Aree, Servizi ed Uffici

Ad inizio 2018 questa struttura è stata rivista con determinazione n. 2 del 2/1/2018 attraverso una previsione di:

- la struttura camerale si articola in n. 5 Servizi, suddivisi come segue, con i rispettivi uffici, nell'unica Area dirigenziale esistente e con le competenze per ognuno di essi sinteticamente riportate, oltre a n. 1 Servizio posto in staff al Segretario Generale.

Area Anagrafica, Promozione ed Amministrazione

L'area è riorganizzata in 5 Servizi:

Servizio Registro Imprese

Ufficio Registro Imprese, Artigianato ed Estero, Ruoli, Firma Digitale e Ambiente

Istruttoria pratiche telematiche relative sia al Registro Imprese che al REA, compresa l'emissione dei verbali di accertamento di infrazioni amministrative.

Supporto tecnico-giuridico nella gestione delle pratiche del Registro delle Imprese, gestione rapporti con le altre P.A. (Giudice del Registro, INPS, INAIL, ed Enti Locali).

Gestione del "*cliente*" del registro delle imprese (inteso come intermediario qualificato e associazione di categoria), gestione e coordinamento canali di comunicazione (interna al servizio ed esterna) che si sostanzia in cura degli aggiornamenti della apposita sezione del sito Internet, aggiornamento ed elaborazione guide manualistiche.

Rilascio certificati e visure relativi, vidimazione libri sociali; rilascio elenchi.

Rilascio visure e certificati per l'estero (certificazioni di origine, visti congruità prezzi, autentiche, visti su deposito, rilascio carnet Ata e CPD, istruttoria domande INE, certificati libera vendita).

Iscrizione/modifica/cancellazione di soggetti individuali e collettivi da tutti gli Albi, ruoli, registri (mediatori, periti, agenti di commercio, pesatori, ecc.); gestione licenze macinazione.

Rilascio smart-card, ricezione e gestione MUD e relative elaborazioni statistiche. Distribuzione Carte tachigrafiche e SISTRI.

Servizio Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

Ufficio Sanzioni e Regolazione del mercato

Tutela e regolazione del mercato, con riferimento alla promozione dei contratti tipo, commissioni per la rilevazione delle clausole inique, anche in forma associata; forme di giustizia alternativa, in particolare conciliazione e arbitrato; irrogazione sanzioni amministrative di competenza camerale.

Ufficio Metrico e controllo prodotti

Tenuta elenco utenti metrici, verifiche periodiche, saggio metalli preziosi, controlli e ispezioni affidati alla competenza delle Camere di Commercio.

Servizio Promozione

● *Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, Neoimprenditoria giovanile e femminile, Protesti, Agricoltura e Brevetti*

Promozione integrata del territorio mediante l'organizzazione diretta di eventi anche in collaborazione con altri enti, la compartecipazione ad eventi di terzi, la gestione dei bandi di concessione dei contributi, la promozione delle tipicità locali e del territorio con tutti gli strumenti previsti dai documenti di programmazione dell'ente e dai relativi progetti attuativi.

Sviluppo imprenditoriale del tessuto locale, quali la creazione di nuove imprese, l'alternanza scuola lavoro, l'orientamento dei giovani al lavoro e alla creazione di impresa.

Assistenza alle imprese sui mercati esteri in collaborazione con la rete dei soggetti istituzionali sia mediante la gestione dei bandi di concessione dei contributi, sia mediante servizi di informazione e formazione, che mediante l'organizzazione diretta di eventi o la compartecipazione ad eventi di terzi.

Monitoraggio, selezione opportunità e progettazione su bandi regionali, nazionali, internazionali e comunitari su tematiche di interesse dell'ente camerale e/o del territorio di carattere promozionale e di cooperazione, ricerca di collaborazioni e

partenariati nazionali e internazionali con particolare riferimento al periodo di programmazione 2014-2020.

Attività a sostegno dello sviluppo imprenditoriale del tessuto locale, quali la formazione manageriale, la formazione tecnica, il ricambio generazionale, la gestione dei sistemi di qualità, ambientali e di responsabilità sociale.

Attività del Comitato per l'imprenditoria femminile e dei tavoli e gruppi di lavoro sui temi legati alla promozione economica del territorio. Registro informatico dei protesti.

Deposito dei marchi e brevetti, ricerche di anteriorità e tutela della proprietà intellettuale.

Regolazione del mercato delle produzioni tipiche: gestione organismo di controllo erga omnes autorizzato MIPAF sulle doc, commissione di degustazione vini DOC, gestione panel olio, gestione organismi di controllo sui marchi collettivi.

Monitoraggio economia e mercato: accettazione deposito listini, rilevazione e diffusione dell'informazione statistica, in prevalenza di tipo economico anche in qualità di membro del SISTAN (sistema statistico nazionale).

Servizio Contabilità e gestione risorse finanziarie

Ufficio Ragioneria

Processi di contabilità e gestione della liquidità, raccolta e sistematizzazione dei dati e delle informazioni necessari alla predisposizione del bilancio preventivo annuale e pluriennale, del budget direzionale, delle loro variazioni, del bilancio consuntivo, predisposizione dei mandati di pagamento e delle reversali di incasso; gestione economica, fiscale e previdenziale dei soggetti parasubordinati e dei professionisti, gestione fiscale dell'ente.

Amministrazione economica del personale, trattamento economico, previdenziale e di quiescenza del personale dipendente.

Servizio Acquisti, Patrimonio, Programmazione e Controllo e Sistemi informativi

Ufficio Provveditorato

Istruttoria procedure di acquisto di beni e servizi, compresa la selezione dei contraenti, emissione di ordinativi, acquisto di beni e servizi necessari al funzionamento degli uffici e tenuta dei relativi registri di carico e scarico, ivi compresi i valori mobiliari; tenuta dell'elenco fornitori, ivi comprese le verifiche di regolarità fiscale e previdenziale; adempimenti connessi alla stipula e all'esecuzione dei contratti, gestione della cassa economale, versamenti all'istituto cassiere e predisposizione degli elementi informativi per la redazione del Conto Giudiziale, tenuta dei libri degli inventari, gestione servizio di portierato e parco-macchine di servizio.

Operazioni relative alla manutenzione degli immobili, comprese le sedi distaccate, servizi di assistenza tecnica e informatica, gestione tecnica delle sale, gestione del centralino, gestione esecutiva delle operazioni ordinarie e straordinarie sul patrimonio.

Ufficio Diritto Annuale e Partecipate, Programmazione e Controllo

Riscossione ordinaria del diritto annuale, emissione dei ruoli e gestione degli stessi.

Gestione delle informazioni e degli adempimenti delle partecipate.

Sulla base di direttive e di indicazioni del Segretario generale, programmazione dell'Ente, sistemi di gestione delle performance, alla segreteria dell'OIV, operando per assicurare una realizzazione integrata – se del caso – dell'attività degli altri Uffici dell'Ente coinvolti nei processi suddetti.

Ufficio Sistemi informatici e supporto tecnologico

Processi di automazione e razionalizzazione informatica; creazione ed organizzazione delle informazioni aziendali ai fini del controllo di gestione; aggiornamento delle conoscenze informatiche del personale dell'Ente.

Staff al Segretario Generale:

Servizio Affari Generali e Risorse Umane

Ufficio Segreteria Generale (Supporto agli Organi, Protocollo, Comunicazione, Relazioni esterne, Trasparenza e Anticorruzione) e Risorse Umane:

Gestione e supporto degli Organi, gestione documentale (protocollo e conservazione), supporto alla gestione degli atti amministrativi dell'Ente, l'archivio, la biblioteca (anche con il supporto dell'Azienda Speciale), rapporti con il sistema istituzionale e camerale.

Adempimenti legati alla trasparenza e all'anticorruzione.

Comunicazione istituzionale, rapporti con la stampa, sito internet, comunicazione multimediale, URP, newsletters, sviluppo dei sistemi di Customer Relationship Management in collaborazione con gli altri uffici dell'Ente.

Amministrazione giuridica del personale (ad es., programmazione del fabbisogno di personale e suo reclutamento, gestione forme flessibili di lavoro interinale, stages, cfl. ecc.), applicazione ed osservanza dei contratti e dei regolamenti inerenti la gestione del personale, formazione di carattere trasversale e generale, relazioni sindacali, sistema permanente di valutazione.

B) Potenziamento attività promozionale

La Camera, ancorché in una fase storica di forte restrizione sul fronte delle risorse per via del gettito da Diritto Annuale dimezzato, dovrà comunque assicurare un coerente impegno nell'ambito della promozione economica, elemento di accreditamento del ruolo dell'Ente nell'economia locale e nel panorama istituzionale.

Per questo oltre alle attività di sostegno e lobby che verranno perseguite dagli Organi camerali, la struttura dovrà razionalizzare il proprio "modus operandi" per garantire trasparenza, semplificazione e soddisfazione dei bisogni del sistema produttivo.

Questo "modus operandi" dovrà essere reso coerente con le disposizioni del nuovo Decreto di riforma del sistema, in particolare quelle che riguardano le funzioni e compiti, come sopra illustrate/i, che danno più spazio alle attività rivolte al mercato e con autonoma sostenibilità.

Pertanto si realizzerà:

- una revisione sulla programmazione economica che sia indirizzata a:
    - attività legata all'innovazione delle imprese, con Industria 4.0, Start up innovative, reti di impresa;
    - attività legata all'Orientamento al Lavoro ed all'Alternanza Scuola-Lavoro;

- attività legata alla valorizzazione dei Patrimonio Culturale ed alla promozione e Sviluppo del Turismo;
- attività legate all'internazionalizzazione, con esclusione, come dice la nuova normativa, delle azioni svolte direttamente all'estero da parte della Camera. In particolare questo si tradurrebbe in:
  - servizi alle imprese per favorire l'internazionalizzazione (formazione, consulenza specialistica, piani di marketing, fornitura di Temporary Export Manager);
- formazione imprenditoriale, compresa quella rientrante negli accordi con la Regione e che vede la Camera come Ente Formativo Accreditato;
- altre attività di mercato:
  - controlli sulle produzioni agroalimentari;
  - mediazioni, arbitrati, risoluzioni delle crisi da sovrindebitamento;
  - controlli metrici e controlli prodotti.

- di potenziare i vari servizi a favore dell'attività informativa, orientativa e formativa;
- di ricercare relazioni con Enti, Associazioni per progetti ad elevato impatto/visibilità sui quali ricercare anche il co-finanziamento di risorse regionali, nazionali e comunitarie;
- di ricercare sinergie con altre Camere per potenziare le attività di studio e ricerca presidiate da I.S.R. in un'ottica di una possibile aggregazione delle Aziende Speciali a livello regionale.

Obiettivi: incrementare l'accreditamento delle attività di promozione economica attuate dalla Camera sul territorio, il ruolo tra gli attori locali, mantenere elevato il livello degli interventi economici, anche mediante liberazione di risorse altrimenti impegnate e nonostante il calo del Diritto Annuale.

C) Potenziamento del sistema di programmazione e controllo

I sistemi di programmazione e controllo sono in grado di operare cambiamenti importanti se godono della fiducia degli Organi, del Segretario e, più in generale, della struttura. Infatti, in queste condizioni questi sistemi sono in grado di supportare una gestione dell'Ente orientata ai risultati: occorre che siano delineate le strategie, poche, semplici e chiare, gli obiettivi dell'Ente, gli indicatori di risultato ed i target attesi, anche sulla base del confronto con le altre Camere, sia per supportare il lavoro della Dirigenza, e ancor più a livello operativo, per indirizzare l'attività quotidiana al raggiungimento degli obiettivi complessivi.

Positiva, nel recente passato, la partecipazione della Camera alle rilevazioni della customer satisfaction in ambito regionale ed al Progetto, sempre regionale, di benchmarking operativo: si trattava di strumenti che hanno favorito l'introduzione dei costi standard ed a governare sicuri processi di efficientamento; strumenti di orientamento della gestione, ma anche supporti essenziali per la rendicontazione sociale agli stakeholders dell'Ente.

Attualmente la Camera partecipa all'attività di Unioncamere che cura il monitoraggio continuo delle principali dinamiche del sistema camerale, in particolare per quanto riguarda le sue strutture, le sue risorse (sia umane che economiche), i suoi servizi. I dati rilevati e rielaborati vengono utilizzati per finalità di rendicontazione agli stakeholder del sistema (rapporti e pubblicazioni), nonché per fornire elementi conoscitivi utili ai fini della gestione delle stesse CCIAA, anche attraverso la possibilità di istituire raffronti rispetto ai dati di riferimento del sistema.
Le informazioni raccolte confluiscono, infatti, in un sistema integrato che permette di consultare indicatori di benchmark, effettuare la contabilizzazione dei costi dei processi (costi standard) e alimentare tool gestionali per la pianificazione, il monitoraggio e il reporting delle performance camerali.

Gli strumenti di gestione e misurazione delle performance, sia economico finanziari che qualitativi, dovranno comunque essere resi ancora più efficaci per fornire sistematicamente un servizio di qualità all'utenza e liberare al contempo risorse per gli interventi diretti. Per questo motivo, il Segretario Generale presiede direttamente il sistema di pianificazione e controllo strategico e di gestione, verificando l'attività del referente dedicato.

Un adeguato sistema di pianificazione e controllo di gestione consente, inoltre, di impostare un sistema più puntuale di valutazione delle prestazioni della Dirigenza e del personale, nonché diventare anche uno strumento di premialità del merito.

Di seguito gli obiettivi più significativi:

- recupero della riscossione del Diritto Annuale, in termini di minore evasione tributaria;
- riduzione e razionalizzazione dei costi esterni, anche al fine di recuperare in itinere ulteriori risorse per le attività da realizzare;
- recupero di risorse per formazione e tutoraggio su temi più strettamente mirati a recuperare benessere organizzativo e orientamento al cliente;
- maggiore e più tempestivo monitoraggio delle performance e disponibilità di dati per indirizzare la gestione degli interventi;
- monitoraggio e razionalizzazione delle attività da realizzare in coerenza con il budget di bilancio.

D) Recupero del benessere organizzativo

La situazione che emerge è quella di un'alta "disaffezione" organizzativa e di una difficoltà di motivazione del personale, che trova conferma nelle indagini effettuate.

Tante, note circostanze sedimentatesi nel tempo hanno creato e creano un obiettivo clima di difficoltà nei rapporti interpersonali e la norma di riordino del sistema, non favorisce certamente questo obiettivo. Situazione da recuperare con il necessario sforzo e tempo per ritrovare un clima costruttivo e proattivo, condizione essenziale per lavorare bene.

Occorrerà intraprendere una politica attenta volta ad attuale l'esclusivo interesse generale dell'Ente, il rispetto delle regole organizzative e il senso di appartenenza: sarà necessario fin da subito un maggiore impegno valoriale da parte di tutti coloro che gestiscono persone, in primo luogo del Segretario Generale.

Nell'ambito del Benessere Organizzativo rientra sicuramente la remunerazione del personale. Nelle Pubbliche Amministrazioni i contratti collettivi stabiliscono la misura dei compensi, oltre i quali non è possibile agire. Le norme ed i contratti stessi stabiliscono, in modo dettagliato, la possibilità di aumentare tali risorse legandoli alla realizzazione di progetti di miglioramento dei servizi o di incremento della produttività aziendale. Tale disciplina è stata rivista dal nuovo CCNL del 21 maggio 2018 ed ha sostituito la precedente disciplina di costituzione delle risorse determinata dall'art. 15 comma 2 e 5 del CCNL del 1999. Tali risorse per la Camera di Massa-Carrara sono le uniche a disposizione per liquidare la produttività del personale. Da una prima lettura delle interpretazioni date da Unioncamere, sorgerebbero limiti alla possibilità di appostare risorse, stante la situazione di non equilibrio economico dell'Ente. La stessa interpretazione delle non viene però utilizzata per l'applicazione dell'art. 1 comma 784 della legge finanziaria 2018 (legge n. 205/2017), che consente di incrementare il Diritto Annuale del 50% in caso di dissesto economico e strutturale. LA questione dovrà essere chiarita.

Obiettivi:

- Riorganizzazione a seguito dei processi di fuoriuscita del personale per mobilità e pensionamento, con una ridefinizione di compiti e responsabilità;

- Definizione modalità di costituzione delle risorse per l'incentivante, anche a seguito della revisione delle competenze della Camera;

- Nel 2018, maggiore formazione sulle competenze trasversali;

E) Potenziamento della comunicazione esterna

Infine, la Comunicazione.

Per la Camera occorrerà continuare ad operare su vari ambiti:

- aggiornamento degli strumenti di comunicazione esterna News letters, sito, social network;
- potenziamento del raccordo tra gli uffici che producono eventi e chi tiene le relazioni con i media;
- valorizzazione, anche economica, dell'informazione economica mediante un piano di pubblicazione delle ricerche dei vari osservatori come appuntamento fisso dell'Ente (in collaborazione con I.S.R.).

L'effettiva definizione della struttura, così come dei compiti, è stata realizzata previo accertamento ed individuazione delle risorse necessarie per il finanziamento degli istituti contrattuali necessari (es. Posizioni Organizzative).

Ogni processo di riorganizzazione prevede una pluralità di fasi che vanno dall'ideazione, alla condivisione, sebbene secondo diverse intensità, all'implementazione, alla verifica e all'eventuale rettifica, fino alla piena attivazione. Ciò richiederà tempo, ulteriori messe a punto, ma soprattutto, lungi da trovare il suo compimento, si protrarrà nei prossimi mesi in relazione agli sviluppi del quadro normativo di riferimento, dei processi di aggregazione che interesseranno l'intero sistema camerale.

Com'è noto, il personale è inquadrato nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Regioni e Autonomie Locali. Oltre alle norme contrattuali, si applicano le disposizioni del testo unico del pubblico impiego e le leggi sul rapporto di lavoro subordinato nell'impresa.

In sede di relazioni sindacali, saranno adottati i contratti aziendali per il personale. Il fondo per il salario accessorio dei dirigenti e del personale prevede una componente legata ad un sistema di gestione per obiettivi/risultati.

Nell'Ente viene applicato il sistema per la misurazione e la valutazione della performance del personale sia per la dirigenza che per il resto del personale, impostato all'interno dell'Ente e approvato dalla Giunta Camerale il 28 luglio 2011, nonché delle successive modifiche ed integrazioni.

I dirigenti (attualmente uno solo) sono annualmente valutati in base al raggiungimento dei risultati e alla qualità della prestazione individuale, anche ai fini dell'erogazione della retribuzione annuale di risultato. Attori del processo di valutazione sono l'Organo Indipendente di Valutazione, la Giunta per il Segretario Generale.

Anche per il personale dipendente è stato adottato un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati, applicato con cadenza annuale. Le risultanze di tale sistema vengono utilizzate anche per erogare il premio incentivante, la produttività e il miglioramento dei servizi e le eventuali progressioni orizzontali nella categoria.

Questa è la rappresentazione attuale della dotazione organica (Del. 178 del 22 novembre 2016), dei posti occupati e di quelli disponibili suddivisi per figure professionali.

CATEGORIE	DOTAZIONE ORGANICA	PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2017	PERSONALE IN DISTACCO SINDACALE/ COMANDO	POSTI VACANTI
DIRIGENZA	1	0*		1
D3	1	1		0
D1	10	10		0
C	24	20	1	3
B3	0	0		0
B1	5	5		0
1	0	0		0
TOTALE	41	36	1	4

* Il Segretario Generale è fuori della dotazione organica

Con la delibera sopra richiamata la Giunta ha approvato anche il sovrannumero del personale per ragioni "funzionali o finanziarie", dando la possibilità di realizzare entro fine anno (2016) due prepensionamenti.

In relazione alla ridefinizione della Macrostruttura dell'Ente, così come deliberata dalla Giunta con atto n. 95 del 18/09/2017, la dirigenza era già stata ridotta ad un posto, oltre al Segretario Generale, che ne risulta al di fuori.

La struttura tecnologica a sostegno dell'Ente

L'architettura informatica della Camera di Commercio è costituita da diverse decine di PC, stampanti ed altri dispositivi di rete tra loro collegati e costituenti una LAN (Local Area Network - rete locale): La stessa, situata all'interno della sede centrale di Carrara in Piazza 2 Giugno 16, è connessa tramite due collegamenti in fibra ottica (uno principale ed uno di backup) al datacenter di Infocamere S.c.p.A (Società consortile delle Camere di Commercio) tramite apparati di proprietà dalla stessa Infocamere.

Mediante tale collegamento è possibile l'interconnessione al sistema camerale (CCIAA italiane e loro associazioni), al server aziendale della Camera nonché alla rete Intranet e Internet. La connessione ad Internet, infatti, avviene utilizzando la rete InfoCamere e il nodo di interconnessione alla rete pubblica dalla stessa gestita, con tutte le garanzie derivanti dal rispetto di un'adeguata politica della sicurezza, che prevede l'uso di firewall, proxy server, sistemi anti intrusione, antivirus e il divieto di installare modem o altre apparecchiature di collegamento sui pc camerali della rete.

La Camera di Commercio di Massa Carrara dispone di un server aziendale totalmente virtualizzato c/o la server farm di Infocamere a Padova e Milano mediante il quale è possibile il salvataggio ed il backup di file, l'autenticazione di PC e utenti al dominio, la stampa di rete ed altri servizi tipici di un ambiente di rete quali DNS, DHCP ed Active directory.

In particolare l'utilizzo del server aziendale permette un interscambio completo di informazioni e risorse da parte dei dipendenti camerali. Ogni dipendente infatti, autenticandosi al pc accede alle risorse condivise autorizzate in base ai profili decisi dai responsabili/dirigenti e definiti informaticamente dall'amministratore di rete. La politica dell'ente per la gestione dell'infrastruttura ICT e delle apparecchiature connesse è quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione ciclica sulla base di criteri di obsolescenza tecnologica e di ammortamento economico tenendo conto anche delle normative in materia di risparmio dei costi nella pubblica amministrazione.

Coerentemente con l'evoluzione dei canali di informazione, del contatto con l'utenza nonché della normativa in materia di pubblicità di atti, fatti e/o notizie da pubblicare sui siti internet istituzionali della P.A., la Camera di Commercio di Massa-Carrara continua ad aggiornare il proprio sito web www.ms.camcom.it con le informazioni necessarie. A partire dall'anno 2018, per garantire una maggiore sicurezza nei confronti dell'utenza durante la navigazione del sito, l'ente ha adottato il protocollo https in grado di crittografare le comunicazioni. Pertanto l'indirizzo completo del sito Internet camerale è attualmente https://www.ms.camcom.it

Con deliberazione della Giunta n. 122 del 28/7/2016 è stato approvato il "PIANO DI CONTINUITA' OPERATIVA DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MASSA-CARRARA", il piano che in adempimento alle disposizioni vigenti, prevede le azioni di intervento in caso di eventi disastrosi, al fine di salvaguardare il patrimonio informativo ed i servizi all'utenza.

Con Ordine di Servizio n. 779 del 29/11/2017 al fine di contribuire alla massima diffusione della cultura e della sicurezza informatica. la CCIAA si è dotata di un "Disciplinare per l'utilizzo delle apparecchiature informatiche camerali, accesso e utilizzo del servizio Internet, di posta elettronica e Banche Dati" a cui tutti i dipendenti e fruitori del sistema informatico camerale devono attenersi.

Con determinazione del Segretario Generale n.270 del 27/12/2017 avente per oggetto "Approvazione misure minime di sicurezza ICT per le Pubbliche Amministrazioni – Circolare AGID 18 aprile 2017 n.2/2017", sono state approvate le misure minime/standard di sicurezza dei sistemi informatici aziendali.

Le risorse dell'Ente

Nella trattazione che segue si analizza l'andamento delle principali voci che compongono oneri e proventi del conto economico previsionale 2019-2021 e gli effetti patrimoniali delle stesse.
Al di là dei previsti ed anche realizzandi accorpamenti tra Camere, le previsioni sono effettuate ancora sotto l'ipotesi di indipendenza, stante l'incertezza dovuta ai ricorsi giudiziari.
La definizione dei programmi per l'anno 2019 e per i successivi non può prescindere dalla definizione dell'entità delle entrate correnti e della gestione finanziaria disponibile che risultano in valore assoluto dimezzate rispetto al 2014.
Si ricorda come in base all'art. 28 del D.L. 90/2014, convertito con Legge n. 114 dell'11/08/2014, il **diritto annuale** è stato diminuito progressivamente fino ad attestarsi a decorrere dal 2017 stabilmente al 50% dell'ammontare 2014.
Il diritto annuale, come sopra detto, oltre ad essere stato interessato da una profonda revisione strutturale per le società è, in parte, commisurato al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo e le risorse disponibili erano già in contrazione a legislazione invariata a causa delle dinamiche recessive dei mercati e della conseguente contrazione del fatturato, registrate in modo particolare nella provincia di Massa - Carrara.
Con il mutato quadro normativo si rende necessario ancora di più intervenire per cercare di ridurre il livello di evasione del tributo. L'Ente proseguirà anche nel 2019, come fatto negli anni passati, con azioni di sollecito da parte del personale camerale volte ad aumentare la propensione alla regolarizzazione mediante ravvedimento operoso da parte delle imprese.
Anche il nuovo art. 18 della Legge n. 580/93, consente alle singole Camere di Commercio di agire sulla misura dovuta del diritto annuale disponendo una maggiorazione fino al 20%, ma con una maggior rigidità rispetto alla previdente normativa, come già detto, per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalla camere di commercio, condivisi con le Regioni ed aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese. Il Ministro dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, ha valutato la rilevanza dell'interesse dei progetti proposti nel quadro delle politiche strategiche nazionali, autorizzando l'aumento, per gli esercizi 2018 e 2019, della misura del diritto annuale del venti per cento.
In base alla procedura individuata (accordo con Regione e via libera del MISE), l'importo della maggiorazione del 20% del diritto annuale per ciascuna annualità ammonta a € 253.857,60 (€ 427.016,20 importo diritto annuale, meno € 173.158,60 importo accantonamento fondo svalutazione).
La seconda voce di provento è data dai **diritti di segreteria**: in questo caso dopo le norme sulla "decertificazione" che hanno prodotto il contrarsi dei proventi è prevedibile un mantenimento di questa voce nel triennio 2019-2021 rispetto al 2018. Come già indicato dagli anni precedenti è in corso un progetto nazionale di ridefinizione dei diritti di segreteria sulla base dei costi standard sostenuti dalle Camere per l'erogazione dei singoli servizi. Questa nuova modalità di definizione ancorché porti ad un incremento, in alcuni casi anche sostanzioso, dei Diritti di Segreteria, ad oggi non ipotizzabile in quanto i nuovi valori sono in valutazione del Ministero.
I **contributi, trasferimenti ed altre entrate**, si riferiscono ai contributi per lo svolgimento di determinate attività in compartecipazione o a specifici progetti.
Va sottolineato che per il 2018, stante le ridotte risorse del sistema camerale, sono partiti solo alcuni progetti di sistema. La realizzazione degli stessi è prevista sulle annualità 2018 e 2019 con una previsione complessiva del contributo di circa € 100.000,00.

I **proventi da gestione di beni e servizi** rappresentano i ricavi conseguiti mediante lo svolgimento di attività commerciali. Si tratta di attività marginali per un Ente pubblico, provenienti dalla mediazione e arbitrato, dalle verifiche metriche, dall'attività di certificazione dei prodotti agricoli. Dovranno essere riviste dalla Giunta camerale le tariffe applicate così da reperire le risorse occorrenti a fronte di ciascuna prestazione, rendendo percepibile il valore dei servizi fruiti a domanda individuale (servizi resi per certificazioni prodotti agricoli, formazione, incoming, ecc.). Tuttavia i margini di crescita nel breve periodo sono esigui così che i proventi sono previsti in incremento nel prossimo triennio.
Per quanto riguarda i **proventi della gestione finanziaria** si ricorda come la gestione della "tesoreria unica", introdotta nel 2015, ne ha totalmente ridotto l'effetto, quasi azzerando il grosso beneficio che questi davano al bilancio.
Non sono previsti **proventi della gestione straordinaria** di rilievo.
Gli **oneri per il personale** vengono stimati in diminuzione dal 2019 rispetto al pre-consuntivo 2018 in virtù di prevedibili cessazioni di n. 2 unità (n. 1 categorie B e n. 1 categoria C), rispettivamente per anzianità e per raggiunti limiti di età, mitigati dal recente rinnovo contrattuale del personale non dirigente.
Gli **oneri per il funzionamento** hanno già registrato un decremento significativo che ha consentito di liberare risorse in favore del sistema economico, compensando parzialmente gli effetti della riduzione del diritto annuale di cui al citato DL 90/2014, fino al 2017. Tutto questo grazie ad una politica di risparmi delle quote associative di sistema e non, ad una diminuzione rispetto agli anni precedenti dei costi relativi all'uso di locali distaccati dalla sede centrale ed alla revisione dei contratti di acquisizione di beni e servizi. Gli obiettivi di contenimento della spesa sono stati perseguiti nonostante i crescenti oneri relativi ai versamenti per manovre governative, il cui ammontare raggiunge nel 2017 l'importo di circa € 170.000,00; nonché al carico tributario sul bilancio dell'Ente per l'IRAP, l'IMU e la TASI (circa € 200.000,00). Nell'esercizio 2018 hanno inciso in misura significativa i costi per spese legali e i rimborsi spese legali sostenuti da parte degli amministratori, ex dipendenti e dipendenti camerali a fronte delle cause giudiziarie che li hanno visti coinvolti ed assolti con le formule piene.
Per il prossimo triennio si prevedono un trend in diminuzione, rispetto all'anno precedenti, dei costi di funzionamento principalmente a seguito riduzione costi per spese legali e rimborsi spese legali.
L'andamento degli **ammortamenti** si presuppone costante nel tempo rispetto al 2018, tenendo conto dei valori del piano degli investimenti 2019.
Gli **accantonamenti** si suddividono in:

- accantonamenti per svalutazione crediti da Diritto annuale che risentono dell'evoluzione dei crediti da diritto annuale e presentano un andamento decrescente in ragione della progressività del taglio sul diritto annuale; al contempo tuttavia incorporano tassi di riscossione spontanea decrescenti;
- accantonamenti per rischi ed oneri, che non contemplano alcuna previsione nel triennio 2019-2021.

Gli oneri della **gestione finanziaria** si prevedono costanti nell'arco del periodo oggetto del programma pluriennale.
Gli oneri della **gestione straordinaria** saranno definiti nel momento della rappresentazione contabile.
Il taglio drastico del diritto annuale non consente nel prossimo triennio il mantenimento del livello degli **Interventi economici** sui livelli del passato. L'importo per l'anno 2019 ammonterà ad € 609.610,68.
Stante la situazione economica previsionale dell'Ente per il 2019-2021, stante la revisione delle competenze e funzioni, l'indicazione è quella di procedere ad una razionalizzazione delle attività, riducendone il numero, concentrandole su pochi obiettivi, definiti dal Minsitero e dando priorità agli interventi completamente finanziati

dagli utenti con l'incremento del 20% del Diritto Annuale o da Unioncamere con il Fondo nazionale di perequazione o da terzi in base ad appositi accordi/convenzioni, nonché da quelli realizzabili direttamente dal personale camerale e della propria Azienda Speciale. Non potrà venire meno neppure l'attività di studio del territorio provinciale tramite la propria Azienda Speciale, compartecipata dagli Enti provinciali locali. Si ricorda come gli studi realizzati in passato siano stati utilizzati anche dalle Istituzioni provinciali per la definizione dei loro programmi d'intervento, permettendo così di indirizzare le risorse nelle iniziative a maggior impatto sul sistema economico produttivo locale.
Le previsioni che seguono rappresentano uno sforzo di proiezione sul mandato 2015-2019 che non pregiudica la buona situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ente camerale, come rappresentato dagli appositi indicatori di struttura e di tesoreria anche a fine mandato. Si evidenzia invece come a fine 2021 saranno azzerati gli avanzi economici patrimonializzati disponibili, cioè quanto l'Ente ha accumulato negli anni a fronte della realizzazione di avanzi di esercizio. In fondo si tratta aver realizzato ciò che il Governo voleva si realizzasse, allorquando ha previsto il taglio del Diritto Annuale.
Si ricorda anche che il Consiglio dovrebbe chiudere il proprio quinquennio a marzo 2019. Stante la normativa vigente di riordino del Sistema, a fronte degli accorpamenti, tutte le procedure risultano sospese ai sensi dell'art. 1 comma 5-quater del DLgs. n. 219/2016 a partire dalla data di emanazione del DM 16/2/2018. Pertanto l'attuale Consiglio, Presidente e Giunta proseguiranno nella loro carica fino al giorno dell'insedimanto del nuovo Consiglio della Camera di Commercio della Toscana Nord Ovest.
In questa fase di estrema incertezza si tratta di previsioni utili, ma sicuramente da ridefinire con la prevista fusione con le Camere di Commercio di Pisa e Lucca.

	CONSUNTIVI		PREVISIONE PRE CONSUNTIVO	PREVISIONE		
Desc Conto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Entrate Correnti (al netto dei trasf. da F.P.)	3.019.055,99	2.683.070,92	2.664.398,18	2.679.406,81	2.372.762,97	2.375.262,97
Risultato Gestione Finanziaria	8.281,01	8.720,38	5.475,54	5.732,30	5.732,30	5.732,30
Risultato Gestione Straordinaria	230.339,43	192.635,17	33.613,12	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Rivalutazioni e svalutazioni	- 12.938,28	-	**-**	- 100,00	- 100,00	- 100,00
TOTALE	3.244.738,15	2.884.426,47	2.703.486,84	2.721.039,11	2.414.395,27	2.416.895,27
Oneri Correnti (al netto degli I.E.)	- 2.988.811,63	- 2.990.002,00	**- 3.449.448,99**	- 3.355.076,64	- 3.152.262,16	- 3.142.262,16
Margine di Copertura	**255.926,52**	**- 105.575,53**	**- 745.962,15**	**- 634.037,53**	**- 737.866,89**	**- 725.366,89**
Trasferimenti da F.P.	61.481,52	-	50.000,00	50.000,00	-	-
Interventi Economici	- 592.961,99	- 494.424,22	**- 458.360,93**	- 609.610,68	- 329.800,00	- 329.800,00
Risultato	**- 275.553,95**	**- 599.999,75**	**- 1.154.323,08**	**- 1.193.648,21**	**- 1.067.666,89**	**- 1.055.166,89**
Patrimonio Netto	13.384.235,49	12.674.383,87	**11.520.060,79**	10.326.412,58	9.258.745,69	8.203.578,80
Passività Consolidate	2.051.411,11	2.270.628,49	**2.272.389,77**	2.314.501,80	2.356.613,83	2.448.725,86
Attivo Fisso	6.234.350,15	5.932.543,70	**5.817.196,69**	5.687.696,69	5.493.196,69	5.298.696,69
Margine di Struttura	**5.098.474,23**	**4.471.211,68**	**3.430.474,33**	**2.324.214,09**	**1.408.935,17**	**456.156,25**
Riserva vincolata ex circolare MISE n. 212337 del 1.12.2014	**439.555,99**	**439.555,99**	**439.555,99**	**439.555,99**	**439.555,99**	**439.555,99**
Margine di struttura al netto della Riserva vincolata	**4.658.918,24**	**4.031.655,69**	**2.990.918,34**	**1.884.658,10**	**969.379,18**	**16.600,26**
Avanzi patrimonializzati al 1° gennaio			**4.193.865,46**	**3.039.542,38**	**1.845.894,17**	**778.227,28**
Riserva vincolata alla copertura dei servizi essenziali			**439.555,99**	**439.555,99**	**439.555,99**	**439.555,99**
Vincolo per finanziamento del Piano Investimenti			**81.281,90**	**70.000,00**	**-**	**-**
Patrimonio NETTO DISPONIBILE per copertura perdite esercizio in corso e quelli successivi			**3.673.027,57**	**2.529.986,39**	**1.406.338,18**	**338.671,29**
Immobilizzazioni	5.584.272,11	5.414.591,20	5.299.244,19	5.169.744,19	4.975.244,19	4.780.744,19
Immobilizzazioni finanziarie	650.078,04	517.952,50	517.952,50	517.952,50	517.952,50	517.952,50

IMMOBILIZZAZIONI	6.234.350,15	5.932.543,70	5.817.196,69	5.687.696,69	5.493.196,69	5.298.696,69
Rimanenze	68.440,21	63.072,43	68.000,00	64.500,00	62.000,00	62.000,00
Crediti di funzionamento	1.004.060,41	795.391,31	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00
Disponibilità liquide	9.882.613,43	9.903.084,84	8.907.253,87	7.868.717,69	7.025.162,83	6.241.607,97
ATTIVO CIRCOLANTE	10.955.114,05	10.761.548,58	9.675.253,87	8.633.217,69	7.787.162,83	7.003.607,97
Ratei e risconti	5.033,07	2.003,07	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	**17.194.497,27**	**16.696.095,35**	**15.492.450,56**	**14.320.914,38**	**13.280.359,52**	**12.302.304,66**
Patrimonio Netto iniziale	13.659.789,44	13.274.383,62	12.674.383,87	11.520.060,79	10.326.412,58	9.258.745,69
Risultato dell'esercizio	- 275.553,95	- 599.999,75	- 1.154.323,08	- 1.193.648,21	- 1.067.666,89	- 1.055.166,89
PATRIMONIO NETTO	**13.384.235,49**	**12.674.383,87**	**11.520.060,79**	**10.326.412,58**	**9.258.745,69**	**8.203.578,80**
DEBITI DI FINANZIAMENTO	-	-	-	-	-	-
FONDO TFR	1.714.291,21	1.814.479,38	1.972.389,77	2.064.501,80	2.156.613,83	2.248.725,86
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	1.756.387,04	1.751.082,99	1.700.000,00	1.680.000,00	1.665.000,00	1.650.000,00
FONDI RISCHI E ONERI	337.119,90	456.149,11	300.000,00	250.000,00	200.000,00	200.000,00
Ratei e risconti	2.463,63	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO E NETTO	**17.194.497,27**	**16.696.095,35**	**15.492.450,56**	**14.320.914,38**	**13.280.359,52**	**12.302.304,66**
Diritto Annuale	1.832.226,84	1.355.923,45	1.587.461,10	1.580.783,00	1.295.639,16	1.295.639,16
Diritti di Segreteria	866.064,24	884.765,58	854.909,80	845.572,00	845.572,00	845.572,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	195.825,13	340.710,39	159.314,20	57.500,00	-	-
Proventi da gestione beni e servizi	188.732,07	107.039,28	107.785,51	249.051,81	234.051,81	234.051,81
Variazione delle scorte	- 2.310,77	- 5.367,78	4.927,57	- 3.500,00	- 2.500,00	-
PROVENTI CORRENTI	**3.080.537,51**	**2.683.070,92**	**2.714.398,18**	**2.729.406,81**	**2.372.762,97**	**2.375.262,97**
Spese di Personale	- 1.669.433,93	- 1.676.774,48	- 1.775.224,48	- 1.737.446,75	- 1.640.232,27	- 1.640.232,27
Spese di Funzionamento	- 1.059.009,69	- 1.033.940,01	- 1.464.485,86	- 1.381.629,89	- 1.276.029,89	- 1.266.029,89
Interventi economici	- 592.961,99	- 494.424,22	- 458.360,93	- 609.610,68	- 329.800,00	- 329.800,00
Ammortamenti e altri accantonamenti	- 260.368,01	- 279.287,51	- 209.738,65	- 236.000,00	- 236.000,00	- 236.000,00
ONERI CORRENTI	**- 3.581.773,62**	**- 3.484.426,22**	**- 3.907.809,92**	**- 3.964.687,32**	**- 3.482.062,16**	**- 3.472.062,16**

Risultato della Gestione Corrente	- 501.236,11	- 801.355,30	- 1.193.411,74	- 1.235.280,51	- 1.109.299,19	- 1.096.799,19
GESTIONE FINANZIARIA	8.281,01	8.720,38	5.475,54	5.732,30	5.732,30	5.732,30
GESTIONE STRAORDINARIA	230.339,43	192.635,17	33.613,12	36.000,00	36.000,00	36.000,00
RIVALUTAZIONI E SVALUTAZIONI	- 12.938,28	-	-	- 100,00	- 100,00	- 100,00
RISULTATO DELL'ESERCIZIO	**- 275.553,95**	**- 599.999,75**	**- 1.154.323,08**	**- 1.193.648,21**	**- 1.067.666,89**	**- 1.055.166,89**
Indice di Struttura (1) (PN/Immobilizzazioni)						
Risultato (Target >= 0,7)	2,15	2,14	1,98	1,82	1,69	1,55
Indice di Struttura (2) (PN+Deb.Finanz./Immobilizzazioni)						
Risultato (Target >= 1,0)	2,15	2,14	1,98	1,82	1,69	1,55
ndice di Struttura (3) (PN+PF/Immobilizzazioni)						
Risultato (Target >= 1,0)	2,42	2,44	2,32	2,18	2,08	1,97
Indice primario di tesoreria						
Liquidità immediata	9.882.613,43	9.903.084,84	8.907.253,87	7.868.717,69	7.025.162,83	6.241.607,97
Passività correnti	2.093.506,94	2.207.232,10	2.000.000,00	1.930.000,00	1.865.000,00	1.850.000,00
Indice primario di tesoreria	4,72	4,49	4,45	4,08	3,77	3,37
Indice secondario di tesoreria						
Liquidità immediata	9.882.613,43	9.903.084,84	8.907.253,87	7.868.717,69	7.025.162,83	6.241.607,97
Liquidità differita	1.004.060,41	795.391,31	700.000,00	700.000,00	700.000,00	700.000,00
Passività correnti	2.093.506,94	2.207.232,10	2.000.000,00	1.930.000,00	1.865.000,00	1.850.000,00
Indice secondario di tesoreria	5,20	4,85	4,80	4,44	4,14	3,75
Indici di gestione						
Oneri gestione corrente / Proventi gestione corrente	1,16	1,30	1,44	1,45	1,47	1,46
Oneri di personale / Proventi gestione corrente	0,54	0,62	0,65	0,64	0,69	0,69
Oneri di funzionamento / Proventi di gestione corrente	0,34	0,39	0,54	0,51	0,54	0,53
Costi per iniziative promozionali / Proventi di gestione corrente	0,19	0,18	0,17	0,22	0,14	0,14
Costi per iniziative promozionali / Oneri di gestione corrente	0,17	0,14	0,12	0,15	0,09	0,09

PARTE SECONDA

I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE 2019

OBIETTIVO 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

1.1.1: Produrre e diffondere analisi e informazione economica

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

1.2.1: CreaInRete

1.2.2: Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio

1.2.3: Museo del Marmo

1.2.4: Comunicazione

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

2.1.1: Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

2.1.2: Valorizzazione economica del patrimonio camerale

2.1.3: Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi

2.1.4: Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

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

2.2.1: Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese

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

3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

3.1.1: Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo ed alla crescita imprenditoriale

3.1.2: Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità

3.1.3: Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati

3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

3.2.1: Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), la risoluzione delle crisi da sovra indebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori

3.2.2: Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti

3.2.3: Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Benefici attesi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Benefici attesi

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

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

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

PROGRAMMA 1.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara

Produrre e diffondere analisi e informazione economica

Descrizione

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA e, proprio di recente, è rimasto d'interesse in concomitanza con il nuovo contesto istituzionale dell'ente camerale. La Camera di Commercio di Carrara da oltre tre lustri ha operato una scelta strategica in questo campo: dotarsi di un braccio operativo specializzato che si pone quale punto di riferimento per l'analisi dell'economia locale: l'Istituto Studi e Ricerche, ISR.

L'ISR, partecipato dai principali attori istituzionali locali, si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in provincia e con il mondo delle Associazioni, è collegato alle migliori banche dati locali, regionali e nazionali.

Compito istituzionale dell'Istituto è quello di garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui principali fenomeni economici della provincia.

La finalità che si è posta la Camera di Commercio è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una Provincia come quella di Massa - Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza dei fenomeni economici, ma anche sociali, demografici, culturali.

Il programma annuale definito, sulla base delle linee di indirizzo della Camera, si compone di studi periodici e di iniziative di approfondimento specialistiche dettate dalle esigenze contingenti del mondo associativo e istituzionale.

Anche per il prossimo anno, oltre alle indagini "istituzionali" l'Azienda verrà chiamata a svolgere studi e ricerche più indirizzare su tematiche specifiche, alle quali poi la Camera stabilirà iniziative di intervento economico, utilizzando operativamente l'azienda stessa. L'Ente sarà chiamato a svolgere anche attività operative di raccordo diretto con le imprese su quelle materie specifiche.

Per quanto riguarda la Biblioteca Camerale**,** la stessa, con un patrimonio di oltre 17.000 monografie moderne e più di 650 testate di periodici, per un totale di circa 70.000 volumi, rappresenta una realtà importante e significativa nel sistema bibliotecario provinciale, un centro documentale specializzato sull'informazione economica con particolare attenzione agli aspetti storico-culturali dell'economia del

territorio e, specificatamente, al settore tradizionale del marmo ed alle attività ad esso connesse. Anche nel 2019 proseguirà l'azione di promozione della Biblioteca per farne conoscere la sua importanza.

Alla documentazione relativa sia alla storia dell'economia, della statistica e del diritto sia all'evoluzione della tradizione apuana sin dai tempi in cui il marmo era conosciuto, si affianca l'ampia letteratura sui diversi settori rappresentativi della realtà economica della provincia di Massa-Carrara, costituita dalle indagini congiunturali e dalle pubblicazioni periodicamente realizzate da ISR.

L'apprezzamento degli utenti, in gran parte studenti universitari e ricercatori, operatori economici, professionisti ed appassionati di storia locale, si indirizza prevalentemente verso alcune sezioni di particolare interesse:

- Sezione Locale: documenti riguardanti le Province di Massa-Carrara e della Spezia;
- Sezione marmo: documenti riguardanti il marmo, pietre e affini dal punto di vista geologico, artistico, legislative e commerciale;
- Sezione pubblicazioni in lingua straniera: documenti in lingua straniera posseduti dalla CCIAA;
- Sezione periodici: testate locali dai primi del '900, periodici del periodo fascista, quotidiani nazionali rilegati ed in costante aggiornamento.

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

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

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

Azioni

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

Risultati attesi

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

Risorse

Totale risorse per Interventi € 240.000,00

di cui Interventi Economici € 240.000,00

Soggetti coinvolti

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

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

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

Programma 1.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara

CreaInRete

Descrizione

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

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

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

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

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

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

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

che il territorio non può permettersi.

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

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

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

2. Rafforzare l'identità territoriale e rilanciare un'immagine complessiva di territorio positiva, che esprima unità di intenti e voglia di fare a tutti i livelli (istituzionale, associativo, imprenditoriale, etc);

3. Favorire la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up;

4. Favorire la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio;

5. Risolvere conflitti in modo costruttivo;

6. Essere avvolgenti e non divisivi.

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

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

Azioni

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

Risultati attesi

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

Risorse

Totale risorse per Interventi € 0,00

di cui Interventi Economici € 0,00

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

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

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

PROGRAMMA 1.2.2 della CCIAA di Massa-Carrara

Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio

Descrizione

Il ruolo che la Camera di Commercio può assumere, in specie dopo che le Provincia non è più in grado di svolgerlo, di stimolatore e aggregatore di soggetti e consensi per la realizzazione di iniziative di forte impatto per la nostra economia, è in linea con la politica di mandato del Presidente, Giunta e Consiglio e con le aspettative che a livello locale le Istituzioni richiedono. Il vulnus della mancanza di rappresentatività "politica" della Camera che ci è sempre stato imputato, può essere superato con l'efficacia ed efficienza della nostra azione operativa.

Certamente l'importanza di tali iniziative di forte impatto per la nostra economia e la scarsità delle risorse disponibili, impone alla Camera di concentrarsi su azioni che siano condivise e finanziate dagli altri interlocutori pubblici e privati.

In tal senso devono essere rafforzati i rapporti collaborativi con i partner istituzionali preposti, al fine di concorrere congiuntamente all'attuazione di specifici interventi d'interesse, ottimizzando i risultati ed economizzando le risorse.

Vanno pertanto privilegiate/realizzate le iniziative che avranno veramente un rilevante impatto sul contesto socio-economico e che troveranno un cospicuo finanziamento esterno proprio attraverso la rete contributiva pubblica locale, regionale e, auspicabilmente, nazionale ed europea.

In tal senso l'Ente camerale intende proporsi come volano per tutte le iniziative che emergeranno non solo dai tavoli istituzionali, ma anche dal sistema delle imprese e della società civile.

Azioni

- Coordinamento delle iniziative;
- Partecipazione ai progetti;
- Realizzazione di partenariati;
- Rafforzamento della competitività dei territori;
- Azioni a supporto dello sviluppo dei territori stessi in termini di marketing territoriale;

Risultati attesi

- Sviluppare progetti in partnership con altri Enti pubblici;
- Rendere attrattive le aree con potenziale di sviluppo
- Favorire le imprese del turismo e dell'agroalimentare, rafforzandone le reti;
- Reperire risorse da soggetti terzi.

Risorse

Totale risorse per Interventi € 0,00=

di cui Interventi Economici € 0,00=

Soggetti coinvolti

Camera di Commercio, Enti Locali, ISR, Regione, Camere di Commercio italiane ed estere, Associazioni categoria, Associazioni datoriali e sindacali, Istituzioni scolastiche ed universitarie

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

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

PROGRAMMA 1.2.3 della CCIAA di Massa-Carrara

Museo del Marmo

Descrizione

Con la nuova Amministrazione del Comune di Carrara è stata avviata un confronto sul Museo del Marmo per una riqualificazione ad oggi della struttura, fatte salve altre destinazioni che il Comune dovesse individuare: realizzazione di un nuovo Museo del Territorio e di un luogo, contenitore degli Archivi pubblici (e privati) del comune. Tale operazione coinvolgerebbe anche la Camera, in quanto alcuni immobili camerali, già oggi sono utilizzati a questi scopi.

In questo processo di riqualificazione gli immobili cambierebbero funzionalità, altri verrebbe rinnovati per svolgere tali nuove funzionalità, secondo un progetto che tenda a riqualificare anche il centro di Carrara.

In questo modo turisti ed operatori avrebbero l'occasione di conoscere la storia delle Cave e la lavorazione del Marmo prima di accedere alla visita delle cave stesse.

Azioni

- Accordo di programma con il Comune di Carrara

Risultati attesi

- Riqualificare il Museo del Marmo ad essere il punto di partenza per tutti i servizi turistici interessanti il marmo
- Ridare alla Città di Carrara la giusta centralità turistica nell'ambito del Marmo

Risorse

Totale risorse per Interventi € 10.000,00=

di cui Interventi Economici € 10.000,00=

Soggetti coinvolti

Camera di Commercio di Massa-Carrara, Comune di Carrara

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

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

PROGRAMMA 1.2.4 della CCIAA di Massa-Carrara

Comunicazione

Descrizione

La comunicazione rappresenta uno strumento imprescindibile per diffondere le attività istituzionali e promozionali della Camera. In quest'ottica diventa fondamentale sia consolidare i canali comunicativi tradizionali che sviluppare nuove forme di comunicazione basate principalmente sul mondo dei "social" su internet ed in grado sfruttare compiutamente le nuove piattaforme tecnologiche.

Obiettivo della presente linea di programma è pertanto consolidare ed implementare i canali comunicativi dell'Ente al fine di raggiungere una platea sempre più vasta e tecnologicamente evoluta di utenti finali, per dare opportuna conoscenza delle attività realizzate e dell'impatto che esse hanno sul tessuto economico sociale della Provincia.

Non da ultimo vanno considerati gli obblighi di legge che impongono una comunicazione quanto più diffusa e trasparente sulle attività istituzionali e sugli adempimenti normativi a cui i soggetti pubblici devono attenersi.

Azioni

- Implementazione continua del sito internet camerale
- Consolidamento della newsletter dell'Ente
- Utilizzo della Stampa e delle Tv locali
- Aggiornamento del profilo Face Book della Camera
- Utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (streaming, dirette "*on-line*") e di nuove piattaforme tecnologiche

Risultati attesi

- Garantire la più ampia diffusione del profilo istituzionale della Camera e delle attività realizzate
- Consolidare il ruolo della Camera sul territorio anche tramite la corretta conoscenza delle iniziative programmate
- Sviluppare nuove forme di comunicazione e raggiungere un maggior numero di utenti

Risorse
Totale risorse per Interventi € 2.000,00 di cui Interventi Economici € 2.000,00
Soggetti coinvolti
Ufficio Affari Generali, tutti gli uffici camerali, ISR, Associazioni di categoria

2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

Lo scenario di riforma istituzionale, e dunque di incertezza sui ruoli, di funzioni, di contesti di riferimento, in cui si troveranno ad operare nei prossimi anni le Camere di Commercio porterà una pressione del tutto nuova sul personale degli Enti che va ad aggiungersi ad anni di blocco del trattamento economico, risoltosi solo a maggio 2018, e delle progressioni di carriera che non potranno che diventare più pesanti nel prossimo futuro. Obiettivo elemento di incertezza è anche l'accorpamento con le altre Camere di Commercio a causa degli effetti sul personale, di quelli organizzativi, tecnologici, relazionali, politici.

Le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'intera operatività di un'azienda di servizi come la Camera di Commercio. Solo disponendo di personale professionalmente preparato, formato, proattivo, adeguatamente stimolato si possono conseguire positivi risultati nello svolgimento delle attività derivanti dall'attuazione delle priorità strategiche individuate. Questo è ancor più vero in un contesto di scarsità di risorse dove il ruolo promozionale dell'ente dovrà essere ridisegnato completamente.

L'Ente dovrà dare priorità alla ricerca di un clima organizzativo decisamente migliore, caratterizzato da voglia di appartenenza, volontà di crescita professionale, senso di utilità del proprio lavoro, orientamento ai risultati, riconoscimento dell'attività svolta oltre il normale livello di prestazione.

Le azioni più significative in questo senso saranno: la condivisione degli obiettivi e delle strategie per affrontare un periodo molto difficile per il pubblico impiego e in particolare per le Camere di Commercio; la messa a regime della ridefinizione della macrostruttura e della microstruttura così da consentire lo sviluppo di nuovi servizi ed il supporto dei processi di innovazione ed efficientamento; la gestione dei processi di formazione, la riqualificazione e aggiornamento del personale, il monitoraggio ed il miglioramento delle condizioni di lavoro in genere, l'affinamento e la condivisione del sistema di valutazione, con specifico riferimento ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'Ente.

Verrà perseguito lo sviluppo dell'automazione dei processi interni che trova il presupposto nello sviluppo di soluzioni informatiche già avviate che hanno riguardato la gestione economica del personale o il ciclo passivo e attivo delle fatture e che verranno ulteriormente sviluppate per arrivare alla completa smaterializzazione dei flussi documentali, l'evoluzione dei sistemi di pagamento disponibili, ecc. ecc.

Altro obiettivo sarà il tentativo di valorizzazione del patrimonio immobiliare della Camera di commercio, significativo sia per i vantaggi economici connessi alla messa a reddito degli spazi sia per il contributo che la riqualificazione e messa in sicurezza della Sede può dare, in termini di maggiore attrattività e fruizione collettiva, allo sviluppo e all'immagine di Carrara.

Inoltre il sistema economico è caratterizzato dall'acuirsi di una crisi perdurante che ha segnato tutti i settori produttivi, specie quelli non aperti alla domanda estera. Tale perdurante situazione congiunturale con conseguente riduzione del gettito del diritto

annuale (fonte di finanziamento principale tra le entrate dell'ente) rende necessario per la Camera di Massa Carrara trovare le risorse finanziarie utili a mantenere ben salda la sua mission di «essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale locale» per aiutarlo con politiche attive a rafforzarsi ed essere più competitivo. La prima azione doverosa è quella di recuperare l'evasione che si sta manifestando nel pagamento del diritto annuale.

Infine, sarà posta particolare attenzione alla definizione dei budget per gli investimenti ed al contenimento il più possibile delle spese di funzionamento (processo già realizzato in questi anni), al fine di garantire un possibile equilibrio economico e finanziario dell'Ente in una situazione di contesto particolarmente incerta e gravosa.

Benefici attesi

- condivisione della nuova mission da parte di tutto il personale dell'Ente, qualificato e in possesso delle competenze adeguate al nuovo ruolo attribuito agli Enti camerali;
- processi di supporto semplificati e automatizzati, al fine di liberare risorse umane e finanziarie per gli interventi promozionali;
- acquisizione nuove risorse dall'esterno per co-finanziare in un'ottica di rete le iniziative a sostegno del territorio e dell'economia locale;
- monitoraggio dei costi e recupero evasione del diritto annuale;
- rispetto della carta dei servizi con livelli di prestazioni in linea con i benchmark camerali;

2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale nel sistema economico locale

Il Registro delle Imprese rappresenta, fin dalla sua costituzione presso le Camere di Commercio, uno strumento essenziale per la gestione delle informazioni economico-amministrative che interessano le imprese che operano sul territorio provinciale.

Si comprende, pertanto, l'importanza che riveste la qualità dei dati che devono essere iscritti/annotati nello stesso.

In proposito, quindi, è doveroso ricordare come l'Ufficio del Registro delle Imprese di Massa-Carrara si è sempre contraddistinto, a livello nazionale, per la qualità e la tempestività con cui provvede all'iscrizione dei dati nel Registro.

Dai dati del benchmarking Infocamere, in effetti, il Registro Imprese di Massa-Carrara occupa, da sempre, le posizioni di vertice in relazione agli uffici che provvedono sistematicamente all'evasione delle pratiche nel rispetto dei termini di legge.

L'impegno, anche per il futuro, a mantenere le performance operative raggiunte e che assicurano un servizio indubbiamente utile e di rilievo per il tessuto imprenditoriale locale e nazionale.

Da sottolineare, infine, che la qualità dei dati annotati nel Registro delle Imprese viene altresì garantita da un sistematico interscambio informativo che interessa gli uffici delle Agenzie delle Entrate ed INPS.

Si tratta ora di ampliare le capacità e le potenzialità del Registro delle Imprese in un'ottica ampiamente diversa da quella tradizionale: non più soltanto sede di obblighi sostanzialmente burocratici, ma uno strumento informativo che favorisca competitività delle imprese e dei territori. Tale nuovo indirizzo è stato previsto anche nella legge di riforma delle Camere di Commercio.

Per far questo occorre concepire oggi l'insieme dei dati come fattore produttivo di nuova conoscenza e di nuove relazioni.

Non soltanto una sfida tecnica ma anche una sfida culturale. In sostanza un archivio arricchito delle imprese italiane, secondo una definizione ed una proposta già maturata all'interno di Unioncamere Nazionale.

Si parla di business intelligence per la costruzione di un'architettura di dati che fornisca tutti gli elementi distintivi e soprattutto di qualità di ogni impresa.

Se si vuole costruire una nuova infrastruttura produttiva, i dati ci sono, ma vanno organizzati, controllati e messi in rete secondo un'aggregazioni funzionali a questi nuovi obiettivi. Per fare un esempio concreto sarebbe estremamente utile che le imprese si conoscessero reciprocamente nella loro compiutezza, vale a dire nelle loro capacità professionale, nel loro know how, nelle tipicità e nelle caratteristiche dei loro prodotti, nella dotazione di brevetti e marchi, ecc.

D'altra parte le imprese dovrebbero avere la possibilità di conoscere in automatico i luoghi del sapere che le interessano, vale a dire i centri di assistenza tecnica e manageriale, le consulenze di alto livello, i luoghi della ricerca tecnologica e di settore e così via.

Non si tratta di rileggere i dati già presenti nel REA e nel Registro, ma di implementarli con molte altre informazioni attraverso l'opera e la scelta delle Camere di Commercio.

Unioncamere Nazionale si sta muovendo in questa direzione, basti pensare al progetto fascicolo d'impresa o alla documentazione economico-amministrativa che interessa gli sportelli unici comunali.

La nostra Camera di Commercio non può che partecipare attivamente a tale processo, soprattutto nella parte dello stesso che prevede l'implementazione di nuove informazioni che interessino le imprese dei settori più rappresentativi dell'economia locale.

Benefici attesi

- Snellimento dei processi burocratico amministrativi a favore delle imprese e degli intermediari
- Incremento della de-materializzazione nelle comunicazioni tra pubbliche amministrazioni e tra PA e imprese
- Offerta di servizi anagrafico - certificativi calibrati sulle esigenze delle imprese e degli intermediari
- Intensificazione dei rapporti tra imprese del territorio, sia per operazioni di business che di fornitura.
- Implementazione delle reti di impresa formalizzate, come i Contratti di rete, tramite anche il supporto normativo e amministrativo degli uffici camerali

- Consentire ad ogni impresa l'accesso a informazioni selezionate che riguardino il settore di appartenenza
- Agevolare i rapporti tra imprese e Università, Centri di ricerca, Istituti di credito, enti pubblici

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

Programma 2.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara

Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane

Descrizione

Lo scenario di riforma istituzionale e dunque di incertezza sui ruoli, sulle funzioni, sui contesti di riferimento in cui si troveranno ad operare nei prossimi anni le Camere di Commercio porterà una pressione del tutto nuova sul personale degli Enti che va ad aggiungersi ad anni di blocco del trattamento economico e delle progressioni di carriera che non potranno che diventare più pesanti nel prossimo futuro. Elemento di ancora ulteriore incertezza sarà l'accorpamento con le altre Camera di Commercio.

Allo stesso tempo, le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'intera operatività di un'azienda di servizi come la Camera di Commercio. Solo disponendo di personale professionalmente preparato, formato, adeguatamente stimolato, si possono conseguire positivi risultati nello svolgimento delle attività derivanti dall'attuazione delle priorità strategiche individuate. Questo è ancor più vero in un contesto di scarsità di risorse dove il ruolo promozionale dell'ente dovrà essere ridisegnato completamente.

L'Ente dovrà dare priorità alla ricerca di un clima organizzativo decisamente migliore, caratterizzato da voglia di appartenenza, volontà di crescita professionale, senso di utilità del proprio lavoro, orientamento ai risultati, riconoscimento dell'attività svolta oltre il normale livello di prestazione.

Le azioni più significative in questo senso saranno: la condivisione degli obiettivi e delle strategie per affrontare un periodo molto difficile per il pubblico impiego e in particolare per le Camere di Commercio; la messa a punto del riordino della microstruttura così da consentire lo sviluppo di nuovi servizi e il supporto dei processi di innovazione ed efficientamento; la gestione dei processi di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale, il monitoraggio e il miglioramento delle condizioni di lavoro in genere, l'affinamento e la condivisione del sistema di valutazione, con specifico riferimento ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'Ente.

Saranno programmati interventi formativi articolati su due direttrici:

- lo sviluppo di competenze specialistiche, conseguente alla necessità di

sviluppare nuovi servizi, reperire risorse aggiuntive, aggiornare le competenze informatiche. Saranno rivolti a target mirati, ancorché ampi, secondo le indicazioni di Unioncamere Nazionale;

- sviluppare competenze trasversali, quali la gestione del cambiamento, dell'incertezza (aziende speciali incluse), acquisizione di un senso di condivisione della nuova mission dell'Ente.

Nel concetto di benessere organizzativo viene compresa anche la comunicazione interna, come strumento di maggiore collaborazione del personale e di circolazione delle informazioni. Il problema è particolarmente presente nell'Ente e richiederà un impegno costante da parte di tutto il management.

Un altro intervento dovrà riguardare il sistema di misurazione e valutazione, con misure di semplificazione dei sistemi di programmazione e controllo ricercando una collaborazione attiva di tutto il personale nella fissazione degli obiettivi operativi di miglioramento.

Azioni

- Previsione ed attuazione di un programma di formazione del personale della Camera
- Sviluppo competenze specialistiche e aggiornamento informatico anche mediante iniziative di affiancamento
- Interventi di coaching per facilitare la comunicazione interna
- Approccio bottom up per la definizione degli obiettivi operativi

Risultati attesi

- Maggior livello di condivisione delle informazioni e migliore comunicazione interna;
- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale;
- Miglioramento del grado di soddisfazione del personale rilevati tramite indagini di clima;
- Corretta assegnazione degli obiettivi quantitativi e qualitativi, professionali, comportamentali.

Risorse

Totale risorse per interventi € 0,00= di cui costi di funzionamento € 0,00= **(NB. Tale spesa rappresenta costo di funzionamento e non intervento economico)**
Soggetti coinvolti
Ufficio Personale, Controllo di Gestione, Unioncamere Toscana, docenti esterni e interni, utilizzo della piattaforma regionale di formazione on line

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

Programma 2.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara

Valorizzazione economica del patrimonio camerale

Descrizione

La valorizzazione del patrimonio immobiliare della Camera di Commercio rappresenta un obiettivo significativo sia per i vantaggi economici connessi alla messa a reddito degli spazi sia per il contributo che la riqualificazione e messa in sicurezza della Sede può dare, in termini di maggiore attrattività e fruizione collettiva, allo sviluppo e all'immagine di Carrara.

Si conta infatti di continuare nel corso del 2019 a dare in concessione a pagamento le tre sale della sede.

- Salone di Rappresentanza, omologato per n. 200 posti
- Sala Consiglio (cd. Sala Rossa), omologata per 50 posti
- Sala Corsi (cd. Sala Verde) omologata per 30 posti.

Altre "sale" di altri immobili sono state valorizzate in termini tariffari e sono fruibili da chi lo richiede.

Verranno effettuati interventi di rimessa in pristino e di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'edificio e degli impianti qualora si rendesse necessario.

Per implementare la produttività degli uffici è stato iniziato già negli anni passati un intervento di rinnovamento del parco macchine con la sostituzione delle attrezzature più obsolete, nella misura del 20% delle attrezzature presenti, come da piano triennale degli investimenti autorizzati dalla Giunta. Si prevede di continuare con tale intervento, anche nel corso del 2019.

Infine, esperito senza successo nel corso del 2016 un nuovo tentativo di vendita all'asta dell'edificio in Via Rosselli denominato Ex-Commercianti, si procederà nel corso del 2019 con eventuale procedura negoziata ai sensi della normativa vigente, fatta salva una nuova funzionalità definita con il Comune di Carrara.

Con il trasferimento della sede dell'ISR presso la sede Camerale, si è aperta la possibilità di valorizzare anche quello stabile per attività direzionali/culturali. Anche per questo immobile è stato avviato un confronto con il Comune di Carrara per una nuova funzionalità.

Stesso discorso per la palazzina "ex Metrico" c/o il Museo del Marmo e per alcune stanza nella sede della biblioteca camerale.

Azioni
• Interventi di rimessa in pristino e di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'edificio e degli impianti qualora necessari • Vendita/Affitto Immobile ex Commercianti • Rinnovo graduale delle attrezzature • Nuova destinazione immobile ex Pretura (ISR) • Nuova destinazione immobile ex Metrico
Risultati attesi
• Incremento offerta congressuale espositiva presso la Sede camerale • Miglioramento dei tempi lavorativi mediante utilizzo di attrezzature più moderne ed in grado di colloquiare al meglio con i più recenti software applicativi • Conseguimento significativi contributi all'economicità dell'Ente
Risorse
Totale risorse per interventi € 60.000,00= di cui Investimenti € 60.000,00=
Soggetti coinvolti
Ufficio Provveditorato, Ufficio Segreteria Generale, Istituzioni (Comune di Carrara, Regione Toscana), Associazioni di categoria, Imprese

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

Progetto 2.1.3 della CCIAA di Massa-Carrara

Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi

Descrizione

Il sistema economico è caratterizzato dal perdurare di una crisi decennale che ha segnato tutti i settori produttivi, specie quelli non aperti alla domanda estera. Tale perdurante situazione congiunturale con conseguente riduzione del gettito del diritto annuale (fonte di finanziamento principale tra le entrate dell'ente) rende necessario per la Camera di Massa Carrara trovare le risorse finanziarie utili a mantenere ben salda la sua mission di «essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale locale» per aiutarlo con politiche attive a rafforzarsi ed essere più competitivo. La prima azione doverosa è quella di recuperare l'evasione che si sta manifestando nel pagamento del diritto annuale.

Infatti tale standard qualitativo potrà essere mantenuto soprattutto attraverso un intervento finalizzato a recuperare il diritto annuale non versato alle scadenze dovute, da attuarsi mediate le seguenti azioni:

a) invii di sollecito alle imprese inadempienti;
b) solleciti telefonici grazie al coinvolgimento del personale camerale, senza avvalersi di collaboratori o progetti esterni;
c) sollecitazione agli ordini dei dottori commercialisti ed esperti contabili ed alle associazioni per offrire un servizio personalizzato, finalizzato al controllo delle posizioni da loro curate; servizio che, da un lato offre un aiuto concreto nel calcolo del diritto annuale e verificare la situazione delle imprese da loro seguite, dall'altro fa recuperare versamenti di diritto annuale alla Camera;

Le azioni intraprese mireranno ad incrementare la riscossione del diritto annuale, prima del classico ricorso all'emissione del ruolo gestito da Agenzia delle Entrate – Riscossione, al fine di aumentale il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato.

Analoga attenzione andrà posta sul monitoraggio degli investimenti e dei costi di funzionamento dell'Ente, al fine di individuare fonti di risparmio pur garantendo l'efficienza e la qualità dei servizi resi.

Azioni

- Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite invii di sollecito alle imprese inadempienti
- Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite solleciti telefonici
- Miglioramento della riscossione del diritto annuale attraverso la sensibilizzazione dei professionisti (dottori commercialisti, ragionieri, consulenti del lavoro) e delle associazioni di categoria
- Monitoraggio degli investimenti e dei costi di funzionamento dell'Ente

Risultati attesi

- Migliore posizione creditizia da diritto annuale relativa all'anno precedente
- Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto
- Risparmi sui costi di funzionamento dell'Ente

Risorse

Totale risorse per interventi € 0,00=

di cui costi di funzionamento € 0,00=

Soggetti coinvolti

Ufficio Diritto Annuale, Ufficio ragioneria, Controllo di Gestione, Ordini professionali, Associazioni di categoria, utenti qualificati, Infocamere

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità

Programma 2.1.4 della CCIAA di Massa-Carrara

Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

Descrizione

Il miglioramento della qualità dei servizi resi all'utenza costituisce un obiettivo prioritario della Camera di commercio che viene perseguito mediante un'attenta attività di programmazione realizzata tramite la definizione multidimensionale di obiettivi e indicatori misurabili, la definizione di target sfidanti e la rendicontazione all'esterno delle prestazioni dell'ente.

Per tale attività ci si avvale del supporto di strumenti quali le indagini di benchmarking definite a livello nazionale (piattaforma Unioncamere di Sistema Integrato) e le indagini comparate sulla soddisfazione del cliente che consentano il monitoraggio ed il costante confronto sia in termini di qualità erogata che di qualità percepita.

Anche l'adeguamento della struttura organizzativa rispetto alle attività svolte, va in questa direzione.

Da qui è emersa l'opportunità di impegnarsi nei confronti dell'utenza rispettando, in primo luogo, i termini indicati nella Carta dei Servizi che rappresenta l'impegno che la Camera di Commercio si è assunta nei confronti della propria utenza al rispetto degli standard fissati. Analoga attenzione andrà riposta rispetto degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza imposti dalle normative vigenti a testimonianza della totale trasparenza verso l'esterno dei procedimenti e dell'organizzazione dell'Ente.

Azioni

- Mantenimento degli standard di qualità prefissati nella Carta dei Servizi
- Analisi della valutazione
- Monitoraggio sul grado di soddisfazione dell'utenza

Risultati attesi
• Mantenimento degli standard di qualità programmati (fissati sulla base del progetto benchmarking definito a livello nazione e gestito da Unioncamere o comunque di miglioramento su base storica) • Mantenimento dell'elevato grado di soddisfazione dell'utenza come misurato dalle indagini di customer
Risorse
Totale risorse per interventi € 0 = Interventi € 0 =
Soggetti coinvolti
Ufficio programmazione e controllo; altri uffici (ragioneria, registro imprese, regolazione del mercato, promozione, ecc), UTC, Unioncamere

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

Linea strategica 2.2 Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza

Programma 2.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara

Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese

Descrizione

Il Registro delle Imprese rappresenta, fin dalla sua costituzione presso le Camere di Commercio, uno strumento essenziale per la gestione delle informazioni economico-amministrative che interessano le imprese che operano sul territorio provinciale.

Il nostro l'Ufficio del Registro si è sempre contraddistinto per la qualità e la tempestività con cui provvede all'iscrizione e/o annotazione dei dati nel registro.

Dall'esame del benchmarking Infocamere, in effetti, il Registro Imprese di Massa – Carrara occupa, ottime posizioni tra gli uffici che provvedono sistematicamente all'evasione delle pratiche nel rispetto dei termini di legge, e ciò a vantaggio della tempestiva informazione economico.

Si comprende, pertanto, l'importanza dei dati iscritti/annotati nel registro al cui valore, recentemente, contribuisce altresì lo scambio informativo con le banche dati gestite dall'Agenzia delle Entrate, INPS, INAIL e Sportelli Unici alle Attività Produttive.

L'integrazione con le predette Amministrazioni sta portando alla creazione del cd. Fascicolo d'Impresa, quale chiave di accesso alla documentazione economico-amministrativa relativa alle complete informazioni che contraddistinguono ciascuna impresa nella sua vita.

Si tratta in sostanza, di una sorta di "luogo digitale" dove vengono annotati i principali fatti che rilevano ai fini del Rapporto tra Pubblica Amministrazione ed impresa ed a cui possono accedere sia privati che Enti Pubblici.

Ad oggi il Fascicolo d'Impresa è gestito, ed implementato automaticamente dal sistema informatico, dalle Camere di Commercio mediante l'apporto dei dati annotati nel Repertorio Economico Amministrativo ed iscritti nel Registro delle Imprese.

All'implementazione e all'aggiornamento dello stesso, peraltro, provvederanno anche altre Amministrazioni tra le quali, principalmente, quelle Comunali attraverso il SUAP, l'Agenzia delle Entrate, l'INPS e l'INAIL.

Da qui la necessità, anche per il futuro, di mantenere le performance operative raggiunte e al fine di continuare ad assicurare un servizio indubbiamente utile e di rilievo per il tessuto imprenditoriale, locale e nazionale.

Il Registro imprese è una enorme banca dati che finora non è stata adeguatamente valorizzata dalla Camere di Commercio. Per il prossimo futuro dovremo proporre

servizi connessi con la business intelligence basati sui dati camerali.

La stessa legge di riordino del Sistema camerale prevede la valorizzazione dell'informazione economica presente nel Registro Imprese.

Un approccio interessante può essere quello dello sviluppo di una piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza nell'ambito del paradigma di Industria 4.0: si tratta di realizzare un progetto per ampliarne la potenzialità che veda le attuali relazioni esiste nelle imprese orientate ad Industria 4.0 (commerciali, subfornitura, contoterzismo, ecc.) per poi capre come la rivoluzione digitale sta agendo in questi rapporti.

Azioni

- Rafforzamento del sistema pubblicitario gestito dal Registro delle Imprese mediante offerta di servizi mirati all'utenza (recapito via mail visure, bilanci ed altra documentazione depositata e/o iscritta nel registro; spedizione tramite corriere documenti er l'estero, certificati, ecc)
- Implementazione delle azioni di coordinamento con le altre Pubbliche Amministrazioni interessate alla procedura della Comunicazione Unica (Agenzia delle Entrate, Inps ed Inail).
- Implementazione di protocolli di intesa con le Amministrazioni Comunali per l'avvio sistematico degli sportelli SUAP, eventualmente interoperabili con il portale "impresa in un giorno" gestito da Infocamere.
- Costruzione di una piattaforma informatica on line con l'anagrafica delle imprese iscritte al Registro imprese della nostra provincia.
- Implementazione delle informazioni, attraverso il diretto coinvolgimento delle imprese per alcune sezioni specifiche della piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza, legate agli aspetti produttivi, delle competenze aziendali e dell'innovazione.
- Pubblicità e coinvolgimento (a pagamento) delle "reti della conoscenza", degli enti pubblici, degli istituti di credito, etc.

Risultati attesi

- Miglioramento dei flussi documentali tra Ente camerale ed utenza;
- Automazione di nuovi servizi camerali mediante accesso telematico e consegna a domicilio;
- Snellimento dei procedimenti amministrativi in materia di deposito/iscrizione di atti nel Registro delle Imprese;
- Mantenimento dei livelli di efficienza e qualità raggiunti quanto ad evasione delle pratiche di competenza del Registro Imprese;
- Sostegno alla nascita di reti di impresa formalizzate, come i Contratti di rete, tramite anche il supporto degli uffici camerali.

Risorse

Totale risorse per interventi € 0,00= di cui Interventi Economici € 0,00=
Soggetti coinvolti
ISR, Ufficio registro Imprese, Agenzia delle Entrate, Inps, Inail, Unioncamere Toscana, Regione Toscana, Unioncamere Nazionale, Camere di Commercio, Associazioni categoria, Enti locali, Istituti di ricerca, Mass Media, Istituti di Credito, Ordini professionali, Imprese.

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

3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

La strategia di fare della Camera una cabina di regia, di sintesi fra le categorie economiche e le istituzioni, si riflette direttamente sulla attività promozionale.

Per l'anno 2019 la Camera, anche in considerazione di quanto previsto nel Decreto di riforma in materia di competenze, procederà a realizzare le attività previste dai progetti promossi da Unioncamere denominati:

- "Progetto PID – Punto Impresa Digitale",
- "Progetto Orientamento e Lavoro",
- "Progetto Valorizzazione dei beni culturali e promozione del Turismo",

I cui costi saranno coperti con l'incremento del 20% del Diritto Annuale.

In ogni caso, la drastica e pesante riduzione delle risorse impone alcune scelte pressoché necessarie:

- ricercare risorse aggiuntive in sede locale e regionale (con il coinvolgimento dei Comuni e della Regione), nazionale ed europea;
- selezionare al massimo le iniziative possibili, nella direzione congiunta dell'efficacia e della economicità;
- razionalizzare le attività, riducendone il numero, concentrandole su pochi obiettivi e dando priorità agli interventi potenzialmente con maggior impatto sul sistema produttivo;
- concordare con le altre Camere limitrofe, ancor prima dell'accorpamento, determinanti interventi di comune interesse (marmo, nautica, turismo, agroalimentare, formazione manageriale), anche per contenerne i costi, oltreché per conseguire maggiore efficacia operativa;
- promuovere la formazione manageriale e lo sviluppo delle competenze degli imprenditori, consolidando il knowhow fino ad oggi acquisito dall'Organismo di formazione della Camera e sviluppando in collegamento con le associazioni di categoria ambiti di attività per far crescere la cultura imprenditoriale del territorio anche al di fuori delle logiche della gratuità;
- promuovere l'orientamento al lavoro, l'alternanza scuola lavoro la creazione di impresa, quale strumenti per superare il gap tra mondo del lavoro e scuola e contribuire alla nascita di nuova imprenditorialità consapevole; si punterà in particolare a rafforzare il ruolo della Camera quale anello di congiunzione tra sistemi d'istruzione-formazione e mondo della produzione, per la realizzazione di percorsi di crescita coerenti con le esigenze delle imprese che possano perciò favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro qualificato e l'occupabilità dei giovani;
- promuovere la cultura dell'internazionalizzazione delle imprese ai mercati globali quale "vettore" di crescita ed opportunità di sviluppo: la Camera deve

farsi portatrice in loco delle buone pratiche attivate a livello nazionale e deve offrire i servizi di assistenza consolidati della rete interna e delle Camere all'estero anche per il tramite degli accordi nazionali con gli altri interlocutori pubblici, ICE e Ministeri in primis.

Proprio in tale logica di riposizionamento dell'Ente quale fulcro centrale dell'economia locale, deve sapersi estrinsecare la capacità di rinnovamento della Camera. La riduzione delle risorse non deve riflettersi sulle imprese come incapacità di trovare soluzioni alternative, ma anzi deve tradursi nel maggior impegno della struttura a percorrere nuove strade ed ad utilizzare formule innovative di erogazione dei servizi.

Benefici attesi

- Sviluppo della competitività delle PMI del territorio (offerta di nuovi servizi per l'innovazione digitale, l'esportazione, attrazione turistica, formazione manageriale, formazione del capitale umano, alternanza scuola lavoro)
- Consolidamento delle strutture imprenditoriali (creazione di impresa, crescita, ricambio generazionale)
- Consolidamento del grado di attrattività per le iniziative promozionali della camera

3.2. Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

La Camera intende proseguire e rafforzare il proprio ruolo istituzionale di sintesi degli interessi del mercato rappresentati dalle imprese e dai consumatori con l'obiettivo di dare alle PMI certezza e rispetto delle regole per il mercato.

Il presidio delle regole ha a che fare, da un lato, con la vigilanza e il controllo del mercato e, dall'altro lato, con gli strumenti di giustizia alternativa, risoluzioni delle crisi da sovrindebitamento e dei contratti tipo.

In questo senso arbitrato e conciliazione, la risoluzione di crisi finanziarie, strumenti di giustizia alternativa, possono garantire nella risoluzione delle controversie tempi brevi e costi contenuti indubbiamente più idonei alle esigenze del mondo economico.

Arbitrato e mediazione saranno indirizzati anche ai contenzioni in materia internazionale o di tutela della proprietà industriale.

La Camera continuerà quindi a svolgere e promuovere questi servizi facendosi contestualmente carico di garantire la terzietà ed imparzialità dei giudizi nonché la competenza e la professionalità degli arbitri e dei mediatori, dei risolutori delle crisi finanziarie.

La Camera assicurerà l'attività di supporto nella gestione corretta delle procedure oltre che il mantenimento di un adeguato livello di qualità dei servizi. In questa ottica sarà svolta l'attività di monitoraggio che trimestralmente viene richiesta dal Ministero e il presidio e l'approfondimento delle norme in materia di ADR non solo in ambito civile, ma anche in quello commerciale. Sarà perseguito anche l'obiettivo di un'adeguata informazione all'esterno attraverso la realizzazione di iniziative di comunicazione e di

informazione rivolte alle imprese attraverso dei contatti diretti, svolti con un'attività di *porta a porta* e con la definizione di nuovi accordi di sviluppo dell'utilizzo degli strumenti con il coinvolgimento diretto delle imprese, delle associazioni di categoria e degli ordini professionali.

Ottimizzare la tutela della concorrenza leale tra le imprese per prevenire le irregolarità del mercato e garantire la trasparenza e la correttezza nei rapporti tra gli operatori non può che essere un obiettivo strategico per l'Ente.

La Camera, quindi, continuerà a sensibilizzare la cultura della sicurezza e qualità dei prodotti quale stimolo alla crescita di una maggiore responsabilizzazione degli operatori nonché a promuovere, con il coinvolgimento anche delle categorie interessate, forme contrattuali tipizzate che possano essere funzionali alla migliore gestione dei rapporti di mercato.

Di particolare supporto in tal senso l'attività dell'Unioncamere di coordinamento e condivisione dei contratti-tipo e dei pareri sulle clausole inique predisposti a livello locale dalle singole C.C.I.A.A. realizzata tramite la gestione e il continuo aggiornamento dell'apposito portale, strumento strategico di lavoro per i referenti camerali.

In questa logica di stimolo al miglioramento ed alle capacità concorrenziali delle imprese confluiscono peraltro anche tutte le attività camerali di controllo, dalle verifiche metriche a quelle sui prodotti DOP ed IGP, nonché sono da intendere quelle attività che contribuiscono a garantire la "correttezza" del mercato: tenuta del registro dei protesti, registrazione marchi e brevetti, sanzioni amministrative, tenuta di albi ed elenchi.

Una menzione specifica meritano le attività di metrologia legale. In linea con gli obiettivi di rafforzamento sulla vigilanza delle regole impartiti a livello nazionale, dovrà consolidarsi l'impegno della Camera in questo campo. Significativa, in quest'ottica, la partecipazione alle iniziative e progetti proposti da Unioncamere al sistema per potenziare la vigilanza sugli strumenti di misura e/o indirizzare i controlli sulla sicurezza a specifiche tipologie di prodotti.

Di rilievo specifico altresì, in questo ambito, l'attività svolta dall'Ente come organismo di controllo di conformità alla normativa europea sui prodotti D.O.P. e I.G.P. Il rafforzamento di questo ruolo non solo può assicurare maggiori introiti ma soprattutto consente di fornire garanzia di qualità ai consumatori finali e agli operatori dell'agro-alimentare.

Benefici attesi

- Maggiore diffusione degli strumenti camerali di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori e delle imprese
- Significativo contributo alla trasparenza e alla legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato
- Accresciute garanzie del consumatore e delle imprese che operano nel campo delle produzioni agroalimentari

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

Linea strategica 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

Programma 3.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara

Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale.

Descrizione

Anche per il 2019 la formazione costituirà un obiettivo di primaria importanza per l'Ente camerale nella consapevolezza che questa possa rappresentare un valore aggiunto per le imprese capace di rafforzare la loro competitività sul mercato.

Infatti, com'è noto la Camera di Commercio dall'anno 2004 è accreditata come Agenzia Formativa dalla Regione Toscana, per l'ambito dei corsi abilitanti per l'esercizio delle attività regolamentate/dovute per legge, ed opera in regime di ISO 9001-2015 per tutte le proprie iniziative formative e seminariali.

Priorità nella definizione del programma formativo dovrà essere quella di recepire i bisogni rilevati dalle imprese e dalle loro associazioni di categoria nonché tenere conto delle indicazioni espresse dagli utenti che hanno già usufruito dei servizi camerali. A tal fine verranno ascoltate le Associazioni di categoria in modo che possa scaturire un programma condiviso.

L'intera attività seminariale sarà attuata con un significativo cofinanziamento da parte dei destinatari finali, tale da produrre un sostanzioso risparmio sulle spese correnti, in linea con quanto previsto dalla normativa vigente.

La ratio di tale formazione è quella di promuovere la cultura delle imprese all'innovazione tecnologica ed organizzativa puntando sulla crescita del capitale umano come punto di forza per lo sviluppo aziendale, particolare attenzione verrà data ai temi: innovazione tecnologica ed organizzativa, digitalizzazione, commercio elettronico, contratti di rete, marketing e internazionalizzazione.

Il processo di crescita del territorio passa inoltre necessariamente dalla promozione e dal sostegno anche delle attività imprenditoriali di genere.

La Camera di Commercio fin dal 2000 ha costituito un apposito organismo (Comitato Imprenditoria Femminile) con il compito di promuovere iniziative informative/formative per contribuire alla crescita di imprese al femminile.

In accordo con le linee definite dal comitato potranno essere attivati percorsi specifici su tematiche di interesse per questa categoria di imprenditrici.

Tale attività formativa si cercherà di svolgerla in sinergia con le Camere di Commercio limitrofe o con quelle che per tradizione hanno a catalogo programmi formativi di interesse per le imprese.

Azioni

- Organizzazione di percorsi formativi abilitanti all'esercizio delle attività economiche e professionali.
- Organizzazione seminari.
- Organizzazione di percorsi formativi per l'imprenditoria giovanile, femminile

Risultati attesi

- Consolidamento del ruolo dell' Agenzia Formativa della Camera di Commercio quale punto di riferimento per il mondo dell'imprenditoria provinciale.
- Ottimizzare l'offerta formativa anche tramite la condivisione del programma con gli interlocutori
- Promuovere la propensione delle imprese all'investimento sullo sviluppo del capitale umano
- Promuovere la cultura e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile

Risorse

Totale risorse per interventi € 12.000,00=

di cui interventi economici € 12.000,00=

Soggetti coinvolti

Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, neoimprenditorialità giovanile e femminile; Associazioni categoria, Regione Toscana, Amministrazione Provinciale, Mass Media.

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

Programma 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

Progetto 3.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara

Promuovere e sostenere i processi occupazionali e d'incontro tra domanda e offerta di lavoro nonché la nascita di nuova imprenditorialità

Descrizione

Per l'anno 2019 la Camera, anche in considerazione di quanto previsto nel Decreto di riforma in materia di competenze, provvederà alla realizzazione del progetto promosso da Unioncamere denominato:

- "Progetto Orientamento e Lavoro",

i cui costi potranno essere coperti anche con l'incremento del 20% del Diritto Annuale e del Fondo Nazionale di Perequazione.

Nell'ambito di tali attività, si continuerà da una parte a sostenere e coordinare progetti di alternanza condivisi con gli Istituti scolastici, dall'altra a sensibilizzare il mondo delle imprese anche promuovendone l'iscrizione al Registro dell'Alternanza già previsto nella Legge sulla Buona Scuola.

In definitiva la Camera, così come indicato nel Programma di Mandato, intende promuovere l'orientamento al lavoro, l'alternanza scuola lavoro e la creazione di impresa più concorrenziali quali strumenti per superare il gap tra mondo del lavoro e della scuola e per contribuire ad una preparazione più pratica e vicina alla realtà lavorativa dello studente, alla nascita di nuova imprenditorialità consapevole. L'obiettivo è, pertanto, rafforzare il proprio ruolo quale anello di congiunzione tra sistemi d'istruzione-formazione e mondo della produzione, per la realizzazione di percorsi di crescita coerenti con le esigenze delle imprese.

La Camera intende, inoltre, rafforzare le competenze dello Sportello Nuove Imprese con l'obiettivo di migliorare l'informazione agli aspiranti imprenditori, anche per le start up, sia sugli aspetti più propriamente tecnici di tipo procedurale ed agevolativo/creditizio che parimenti sugli elementi più soggettivi della cultura d'impresa quali la consapevolezza e la conoscenza del percorso che intendono intraprendere.

In tal senso, sono auspicabili accordi e forme di collaborazione con Ordini Professionali ed Associazioni di categorie finalizzate ad ottimizzare gli interventi ed assicurare un servizio altamente qualificato.

La scarsità delle risorse disponibili impone tuttavia alla Camera, fermo restando l'impegno a collaborare con il proprio personale per il coordinamento delle attività e

soprattutto i contatti con il mondo imprenditoriale, di rivedere la finanziabilità dell'intervento. Verranno in tal senso ricercate intese, collaborazioni e contributi di altri soggetti locali che possano garantire il sostegno economico necessario.

Per la realizzazione di alcune delle suddette attività l'Ente si avvarrà della collaborazione dell'ISR.

Azioni

- Consolidamento delle attività sull'alternanza scuola lavoro rafforzando la rete presente sul territorio e promuovendo iniziative in materia;
- Rafforzamento dello Sportello Nuove Imprese anche tramite campagne informative mirate;
- Organizzazione e realizzazione di corsi finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego;
- Partecipazione all'iniziativa Unioncamere "Progetto Orientamento e Lavoro"

Risultati attesi

- Stimolare la nascita e la crescita di nuove imprese nonché l'occupazione provinciale;
- Maggior coinvolgimento di Istituti Scolastici, Associazioni datoriali, imprese ed Istituzioni nell'organizzazione dei percorsi in alternanza scuola lavoro;
- Incremento del numero degli utenti dello SNI;
- Consolidamento del livello di presenze ai corsi di formazione organizzati per la promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego;
- Consolidamento dei rapporti fra Camera ed Ordini professionali per lo sviluppo di servizi specialistici a favore dell'imprenditorialità e dell'occupazione;

Risorse

Totale risorse per interventi € 134.500,00=

di cui Interventi Economici € 134.500,00=

Soggetti coinvolti

Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, neoimprenditorialità giovanile e femminile; Uniocamere Toscana, Unioncamere, Camere di Commercio e loro Aziende Speciali, Associazioni categoria, Enti locali, Istituti scolastici, Ordini Professionali

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

Linea strategica 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie

Programma 3.1.3 della CCIAA di Massa-Carrara

Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati

Descrizione

Per l'anno 2019 la Camera, anche in considerazione di quanto previsto nel Decreto di riforma in materia di competenze, provvederà alla realizzazione dei progetti promossi da Unioncamere denominati:

- "PID - Punto Impresa Digitale"

a cui aggiungere quello di progettazione regionale:

- "Valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del Turismo"

i cui costi potranno essere coperti anche con l'incremento del 20% del Diritto Annuale.

In ogni caso, i citati interventi normativi in materia di competenze unitamente alla scarsità delle risorse, impongono alla Camera di concentrare gli interventi promozionali su pochi obiettivi e relative azioni, possibilmente condivise finanziariamente da altri interlocutori pubblici e privati.

In tal senso devono essere rafforzati i rapporti collaborativi con i partner camerali e con le strutture istituzionali preposte al fine di concorrere congiuntamente all'attuazione di specifici interventi d'interesse, ottimizzando i risultati ed economizzando le risorse.

Vanno pertanto privilegiate/realizzate le iniziative che troveranno un cospicuo finanziamento esterno proprio attraverso la rete contributiva pubblica, regionale, nazionale ed europea, oppure che saranno sostenute in maniera significativa dalle imprese beneficiarie delle ricadute finali.

Con riguardo all'internazionalizzazione, nel rispetto delle disposizioni normative in corso di approvazione, anche per il 2019 non si prevedono iniziative dirette all'estero.

Con riguardo agli interventi indirizzati a favorire il sistema locale, la Camera si proporrà quale possibile soggetto organizzatore di altri interventi di particolare interesse per la valorizzazione del territorio e la promozione delle imprese, che dovranno tuttavia essere significativamente cofinanziati dagli operatori partecipanti.

Ancorché i contributi non siano la modalità di intervento preferita dalla nuova legge, che prevede l'erogazione di servizi, saranno previsti per il 2019 interventi per sostenere progetti, se necessario tramite la predisposizione di Bandi pubblici/Convenzioni finalizzati/e a:

- Industria 4.0;

- Vetrina Toscana, insieme alla Regione;
- Piano di Marketing Turistico e Brand Territoriale;
- Iniziative per il Turismo e la Cultura.

Anche per il 2019, una parte delle risorse per la promozione potrebbe scaturire, oltre che dalle risorse camerali o dal cofinanziamento dei partecipanti alle iniziative, da eventuali Progetti per il Fondo di Perequazione e da quelle della Regione.

La Camera conferma infine, anche per il 2019, la propria presenza nella rete degli Sportelli World Pass promossi da Unioncamere.

Per la realizzazione di alcune delle suddette attività l'Ente si avvarrà della collaborazione dell'ISR.

Azioni

- Definizione di proposte di iniziative da sottoporre al vaglio delle imprese, anche per il tramite delle Associazioni di categoria, da attuarsi solo in caso di significativo cofinanziamento;
- Predisposizione e gestione di bandi per interventi ad imprese, Associazioni ed operatori economici locali;
- Gestione dello sportello Internazionalizzazione/WordPass camerale in sinergia con Unioncamere;
- Partecipazione alle iniziative Unioncamere "Progetto Turismo e Cultura" e "Progetto PID"

Risultati attesi

- Consolidamento del numero delle imprese coinvolte nelle iniziative della Camera e coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative camerali;
- Maggiore sinergia con ICE, Regione Toscana e sistema camerale; nella realizzazione delle iniziative promozionali;
- Consolidamento del numero delle imprese beneficiarie dei contributi camerali;
- Incremento della diffusione territoriale dei servizi di formazione, informazione ed accompagnamento sui mercati esteri.

Risorse

Totale risorse per interventi € 135.310,68=

di cui Interventi Economici € 135.310,68=

Soggetti coinvolti

Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, neoimprenditorialità giovanile e femminile; Regione Toscana, Unioncamere, Unioncamere Toscana, Camere di commercio italiane ed estere, ICE, ENIT, MISE, Associazioni di categoria, Consorzi di Settore, IMM Carrara, Provincia di Massa-Carrara, Comuni della Provincia

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

Linea strategica 3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

Programma 3.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara

Promuovere gli strumenti di giustizia alternativa (arbitrato e mediazione), la risoluzioni delle crisi da sovra indebitamento e le azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori

Descrizione

La Camera di Massa Carrara è organismo iscritto al Registro degli Organismi di Mediazione (n. 78 dal 30/03/2010) tenuto dal Ministero della Giustizia ed è soggetta al monitoraggio continuo del Ministero sulla attività svolta e sul mantenimento degli standard qualitativi richiesti per l'effettuazione del servizio.

Anche nell'anno 2019 l'Ufficio proseguirà nelle azioni di consolidamento della cultura arbitrale e della mediazione tramite attività di formazione ed informazione rivolta in particolare alle Associazioni di categoria e dei consumatori nonché agli Ordini e Collegi professionali.

Nel corso dell'anno 2018 si sono concluse le attività per l'iscrizione nel Registro degli "Organismi di composizione delle crisi da sovraindebitamento" tenuto dal Ministero della Giustizia; la Camera avendo già l'iscrizione nel Registro degli organismi di mediazione era soggetto iscrivibile di diritto per lo svolgimento di tale attività.

L'organismo camerale "Organismo di Composizione della Crisi da Sovraindebitamento della C.C.I.A.A. di Massa Carrara" è iscritto, con PDG del 22 marzo 2018, al n. 160 del Registro degli organismi deputati a gestire i procedimenti di composizione della crisi da sovraindebitamento di cui alla art. 4 del DM 202/2014. A disposizione dell'organismo sono n. 16 professionisti che potranno essere nominati gestori nei procedimenti depositati.

Anche per questa nuova attività verranno realizzate collaborazioni con gli Ordini professionali degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti della provincia, alla luce delle convenzioni in essere con gli stessi, e continuerà anche l'attività di formazione ed informazione rivolta in particolare alle Associazioni di categoria e dei consumatori.

Nell'ambito della annuale "Settimana nazionale della Conciliazione", iniziativa di sistema realizzata da Unioncamere Nazionale, si attiveranno azioni promozionali secondo le linee operative definite a livello centrale.

Per quanto riguarda l'attività sanzionatoria, si procederà nell'istruttoria dei verbali di contestazione di illecito, nella riscossione coattiva delle sanzioni amministrative non

pagate, nell'emissione di sanzioni accessorie (confische) e nella difesa dei provvedimenti emessi dalla struttura dinanzi all'autorità giudiziaria ai sensi della L. 689/81.

In un'ottica di miglioramento continuo della qualità di tali attività, obiettivo sarà quello di ottimizzare e rendere più efficace il procedimento sanzionatorio anche attraverso la verifica puntuale della presenza del pagamento per i provvedimenti ingiuntivi mediante il servizio "PuntoFisco" dell'Agenzia delle Entrate. Tale verifica consentirà di ottenere da un lato la riduzione dei provvedimenti in autotutela e dall'altro la notifica di cartelle esattoriali solo nei confronti di coloro che hanno effettivamente omesso il pagamento della sanzione amministrativa e non anche di coloro che, pagata la sanzione, hanno omesso di fornire prova del pagamento. Anche per l'anno 2019 si punterà all'ulteriore riduzione dei tempi intercorrenti tra il mancato pagamento delle ordinanze e la loro inclusione nel ruolo esattoriale: nel corso del 2019 si completerà la verifica delle ordinanze emesse nell'anno 2017 con la formazione del relativo ruolo esattoriale.

Azioni

- Promuovere l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa;
- Promuovere l'utilizzo dell'"Organismo di composizione delle crisi da sovra indebitamento";
- Miglioramento del processo sanzionatorio in termini di riscossione;
- Attività inerenti la partecipazione alla settimana nazionale dei servizi di conciliazione secondo le linee guida fornite da Unioncamere.

Risultati attesi

- Diffusione del ricorso agli strumenti di giustizia alternativa anche attraverso un percorso formativo rivolto alle Associazioni dei consumatori e di categoria;
- Sviluppo di una maggiore conoscenza della mediazione elevando la professionalizzazione dei mediatori che prestano il loro servizio presso lo Sportello di Conciliazione della Camera di Commercio;
- Sviluppo di una maggiore conoscenza della normativa riguardante la composizione della crisi da sovra indebitamento delle Camere di Commercio attraverso la realizzazione di appositi eventi (corsi di formazione rivolti agli addetti dell'ufficio camerale, ai gestori della crisi, seminari rivolti ai professionisti, alle associazioni di categoria e dei consumatori, agli utenti interessati);
- Sviluppare forme di collaborazione sinergica sul tema delle "crisi da sovraindebitamento" con gli Ordini professionali degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della provincia;
- Affermazione del ruolo della Camera di Commercio come riferimento per la promozione delle "buone pratiche" nel mercato;
- Maggiore diffusione dei contratti tipo, sia come strumenti di trasparenza del mercato e di maggior tutela per il consumatore sia come strumento deflattivo delle controversie.

Risorse
Totale risorse per interventi € 70.000,00= di cui Interventi Economici € 70.000,00=
Soggetti coinvolti
Ufficio Sanzioni e Regolazione del Mercato, Associazioni dei Consumatori, Associazioni di categoria, Commissione per la Regolazione del Mercato, Ordini Professionali, Sistema Camerale (Unioncamere Nazionale, Unioncamere Toscana, altre Camere di Commercio, ecc.), Organi di stampa

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

Linea strategica 3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

Programma 3.2.2 della CCIAA di Massa-Carrara

Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i brevetti

Descrizione

Tra le attività camerali espletate a favore dei consumatori a garanzia della qualità dei prodotti, rientrano le funzioni che la Camera svolge in qualità di Organismo di Controllo delle produzioni DOP.

Infatti in questo ambito l'Ufficio Sviluppo Imprese, espleta le funzioni di Organismo di Controllo per le produzioni D.O.C. dei vini Candia dei Colli Apuani e IGT Val di Magra nonché per la D.O.P. Farine di Castagne della Lunigiana.

Il controllo *erga omnes* del rispetto dei disciplinari di produzione risponde ad una logica non solo di stimolo al miglioramento qualitativo dei prodotti, ma anche di tutela della concorrenza e del consumatore.

È per questo che ad un corretto svolgimento dell'attività di controllo, conseguono effetti positivi sul livello qualitativo della produzione locale con evidenti benefici in termini di immagine e marketing per le imprese vitivinicole ed una garanzia di alta qualità per i consumatori finali.

Inoltre tra le recenti competenze dell'ufficio agricoltura si conferma la tenuta e l'aggiornamento dell'elenco degli assaggiatori dell'olio, già in carico alla Regione Toscana.

La tutela della proprietà intellettuale, industriale e dei diritti dell'ingegno è un altro strumento di regolazione del corretto esplicarsi della concorrenza sul mercato. La camera intende sensibilizzare le Imprese del territorio alla capitalizzazione degli investimenti in ricerca e sviluppo e alla valorizzazione dei risultati in modo tale da stimolare processi innovativi e di crescita. Si raggiungerà tale obiettivo, con il consolidamento dello sportello di prima informazione in materia di Brevetti e di Marchi, svolto dal personale camerale oltre ad un'offerta formativa mirata che tenga conto anche delle nuove procedure in materia di deposito dei Marchi e Brevetti industriali.

Azioni

- Attività di controllo attraverso visite ispettive;
- Attività di certificazione dei prodotti DOP;
- Valorizzazione della proprietà industriale;

- Organizzazione seminari.

Risultati attesi

- Conferma del ruolo della Camera di Commercio quale strumento di garanzia sulla qualità dei prodotti DOP e IGP;
- Miglioramento qualitativo delle produzioni locali;
- Maggior trasferimento tecnologico.

Risorse

Totale risorse per Interventi € 5.800,00=

di cui Interventi Economici € 5.800,00=

Soggetti coinvolti

Ufficio Protesti Agricoltura e Brevetti, Camere di Commercio, Associazioni categoria, ICQRF, Regione Toscana, Amministrazione Provinciale, Mass Media.

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

Linea strategica 3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica

Programma 3.2.3 della CCIAA di Massa-Carrara

Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti

Descrizione

In linea con gli obiettivi di rafforzamento sulla vigilanza delle regole impartiti a livello nazionale,sia da Unioncamere che dal Ministero dello Sviluppo Economico, nel 2019 dovrà confermarsi l'impegno della Camera nel campo del controllo del mercato.

Il rafforzamento della vigilanza verrà attuato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e conformità dei prodotti anche in attuazione degli appositi Protocolli d'intesa sottoscritti tra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico.

Lo sviluppo ed il potenziamento di queste attività potranno avvenire anche ricercando una sempre più stretta collaborazione con le altre Autorità locali di controllo dando origine ad azioni sinergiche e congiunte per specifici settori di attività.

Si citano a titolo semplicemente esemplificativo e non esaustivo, come possibili interventi da intraprendere: la sicurezza prodotti, la sorveglianza sui metalli preziosi e sulla contraffazione dei prodotti, da attuarsi con la collaborazione della Guardia di Finanza.

Un panorama di nuove tipologie di verifica si sta aprendo con l'incremento degli strumenti di tipo MID. In questi casi (principalmente distributori di carburante e convertitori di gas) gli interventi di esclusiva sorveglianza da parte dell'ufficio metrico avranno la doppia valenza del controllo sulla strumentazione e della bontà dell'operato dei laboratori accreditati per queste specifiche verifiche.

Anche questo servizio verrà coinvolto nel progetto "PID – Punto Impresa Digitale" in particolare per i controlli dei prodotti.

Verrà definito un vademecum per ottimizzare la programmazione ed effettuazione delle verifiche che consenta di gestire dette attività in maniera congiunta per località di svolgimento. In tal senso dovranno definirsi dei termini scadenzati per la presentazione delle richieste e dei tempi obbligatori entro cui adempire al servizio.

Restano ovviamente esclusi da questa modalità i casi straordinari e urgenti.

Rientra infine in questo campo d'azione, anche se a livello quantitativo con un peso indubbiamente meno significativo, l'attività espletata, a tutela della fede pubblica, per

il controllo delle procedure di concorso ad estrazione.

Per l'anno 2019 si prevede di espletare, oltre ai normali compiti di istituto, attività di sorveglianza in quegli ambiti per i quali si ritiene alto l'impatto per l'utenza il rispetto della tutela della fede pubblica.

Nella fattispecie rientrano i controlli sulla distribuzione dei carburanti in assenza di operatori (impianti self e post pay), strumenti non soggetti agli obblighi metrici (distributori MID), il controllo sul rispetto della vendita a peso al netto della tara e il controllo sulla pesatura industriale, quest'ultimo estremamente sentito dagli operatori del settore data la peculiarità di questa Provincia (settore lapideo).

In base ai protocolli d'intesa MISE-Unioncamere, che risulteranno ulteriormente prorogati, nell'anno 2019 verranno eseguiti, inoltre, controlli nell'ambito della sicurezza prodotti nel delicato settore dei giocattoli. Verranno eseguiti sia verifiche di tipo visivo (etichettatura) nonché verifiche di laboratorio (analisi documentale).

Saranno altresì le attività previste dalla convenzione con Unioncamere nazionale "La realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori con particolare riferimento alla sicurezza e conformità dei prodotti".

Azioni

- Realizzazione di interventi di vigilanza nel settore orafo con controlli sulla modalità di detenzione e vendita dei prodotti.
- Realizzazione di interventi di vigilanza sugli strumenti di misura; controllo sulla correttezza delle verifiche effettuate dai competenti laboratori accreditati .
- Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato anche in attuazione degli appositi Protocolli d'intesa sottoscritti tra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico nonché in collaborazione con le altre Autorità locali preposte.

Risultati attesi

- Aumento della consapevolezza da parte della collettività sui danni provocati dalla contraffazione e dall'irregolarità dei prodotti nel sistema economico provinciale;
- Maggiore correttezza sul mercato a seguito di una più capillare attività di vigilanza anche in collaborazione con gli attori del sistema;
- Sviluppo attività di vigilanza sui prodotti;
- Ottimizzazione dei tempi di risposta agli utenti e al tempo stesso garantire la maggiore efficienza di svolgimento;

Risorse

Totale risorse per Interventi € 0,00=

di cui Interventi Economici € 0,00=

Soggetti coinvolti
Ufficio Metrico e Controllo Prodotti, Prefettura, Questura, Guardia di Finanza, Associazioni di categoria delle imprese, Associazioni dei Consumatori, Sistema camerale, Organismi di controllo addetti alla vigilanza dei prodotti.

IL SEGRETARIO GENERALE
Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

Allegato sottoscritto con firma digitale ai sensi del D. Lgs. n. 82/2005 e s.m.i.

Il presente allegato è pubblicato integralmente all'Albo Informatico della CCIAA di Massa-Carrara ai sensi dell'art. 32 della Legge n. 69/2009 e del Regolamento camerale per la pubblicazione degli atti