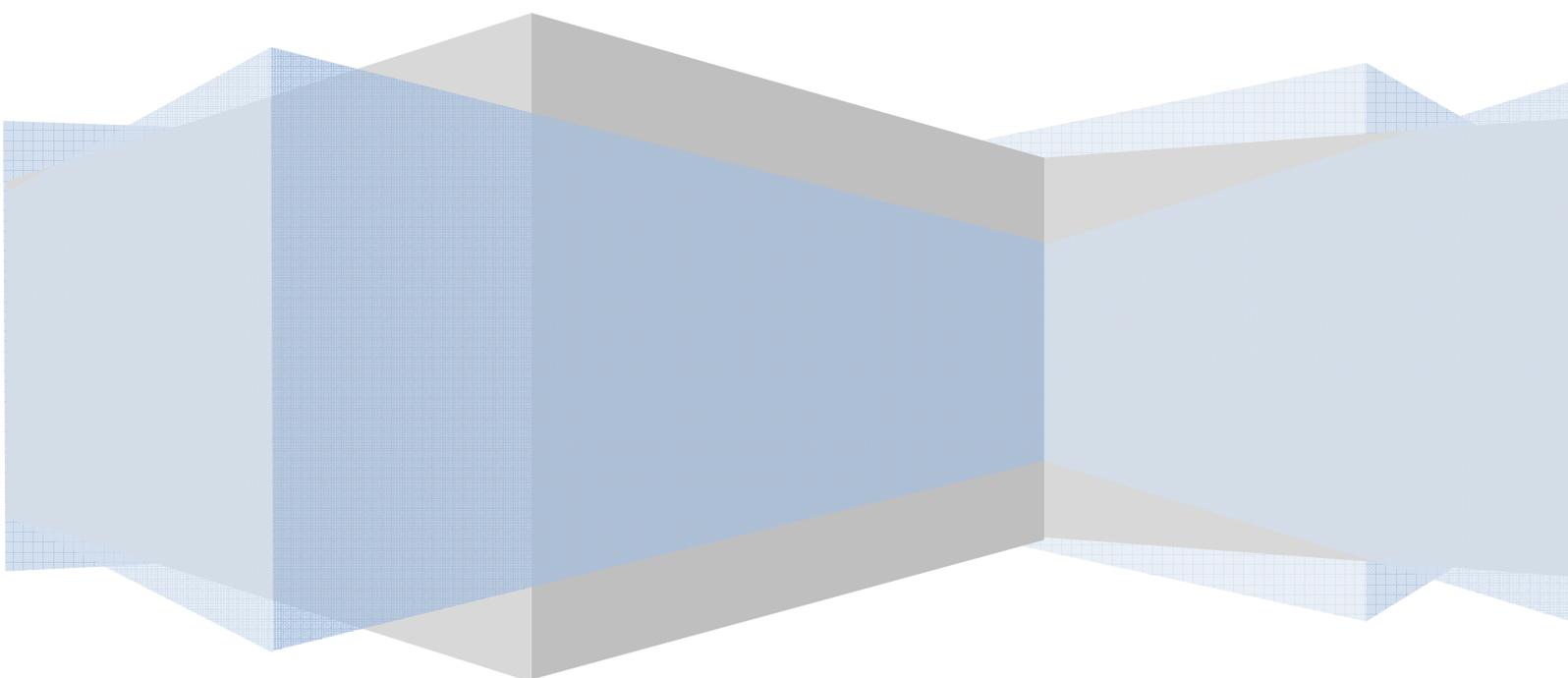




Camera di Commercio  
Massa-Carrara

# Relazione Previsionale Programmatica 2014





## INDICE

<b>Il contesto economico.....</b>	<b>1</b>
<b>L'Azienda Speciale .....</b>	<b>9</b>
L'Istituto di Studi e di Ricerche .....	9
<b>La Camera di Commercio nel sistema locale .....</b>	<b>15</b>
<b>Una Camera in rete.....</b>	<b>17</b>
<b>Organizzazione, risorse umane e gestione del personale .....</b>	<b>19</b>
Organizzazione.....	19
Risorse umane.....	20
Gestione del personale.....	21
<b>Pianificazione e controllo .....</b>	<b>22</b>
<b>La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente.....</b>	<b>23</b>
<b>Il conto economico e lo stato patrimoniale nel periodo 2010-2014 .....</b>	<b>24</b>
<b>Valutazione dello stato di attuazione di obiettivi e programmi del programma 2013 .....</b>	<b>32</b>
Valorizzazione del contesto territoriale.....	32
Produzione di conoscenza .....	35
Azioni di sistema.....	38
Internazionalizzazione .....	43
Regolazione del Mercato.....	45
Lavoro, formazione, università .....	50
Valorizzazione del capitale umano, organizzazione e comunicazione .....	53
<b>Il programma dell'attività della Camera di Commercio per l'anno 2014.....</b>	<b>64</b>
Obiettivi strategici, interventi, benefici attesi e risorse economiche .....	64
Valorizzazione del territorio .....	70
Produzione di conoscenza .....	73
Azioni di sistema.....	75
Internazionalizzazione .....	78
Regolazione del Mercato.....	81
Lavoro, formazione, università .....	83
Valorizzazione del capitale umano, organizzazione e comunicazione .....	87



Stiamo attraversando un periodo economico-finanziario caratterizzato da forti oscillazioni congiunturali, tali da determinare, anche nei più riconosciuti Istituti di ricerca a livello nazionale, una doverosa cautela nell'esprimere giudizi sulle prospettive di uscita dalla crisi; una scelta condivisibile che comunque non ci può esimere dal presentare, quale Istituto di Studi e di Ricerche, almeno a livello locale, alcune brevi note aventi come riferimento i primi mesi dell'anno in corso, con l'impegno di approfondire l'andamento del primo semestre dell'anno 2013 con la pubblicazione, a fine novembre, del Rapporto Intermedio sull'economia locale.

Un 2013 che sembra ancora mostrarsi come un periodo di transazione, contraddistinto dalla ricerca degli strumenti per l'uscita da una situazione di criticità che ha colpito pesantemente il tessuto produttivo locale ed in particolare l'aspetto occupazionale.

Alla luce di queste preliminari considerazioni presentiamo alcuni dati ad oggi disponibili, come l'andamento della dinamica delle imprese del territorio, l'evoluzione dell'interscambio commerciale, la congiuntura delle imprese manifatturiere e commerciali e un'indagine specifica sulle aspettative degli operatori e sugli strumenti utilizzati per uscire dalla crisi.

### ***La dinamica delle imprese***

Per quanto riguarda le aziende presenti nel territorio apuano registriamo, nel secondo trimestre dell'anno in corso, aprile – giugno, un risultato che indica un lieve avanzamento del sistema locale delle imprese, ma con il fiato decisamente corto. Nel secondo trimestre dell'anno il saldo tra aperture e chiusure di imprese fa segnare un bilancio positivo per 131 aziende in più. Ma è uno dei risultati meno brillanti nell'arco degli ultimi anni, ottenuto da un numero di iscrizioni pari a 393 e da un numero di cessazioni pari a 262 unità.

Nel complesso delle dinamiche locali quasi tutti i comparti mostrano variazioni negative e le più evidenti sono quelle riferite al Commercio, alle Costruzioni ed alle attività Manifatturiere. Tengono invece, con variazioni leggermente positive, le Attività di alloggio e ristorazione, i Servizi informatici, le Attività finanziarie e assicurative ed anche quelle Immobiliari.

In sintesi Massa-Carrara nel secondo trimestre dell'anno 2013 ha mostrato uno stock pari a 22.566 aziende, di cui 19.035 attive, per un tasso di crescita del +0,58%, era stato del +0,76% nel secondo trimestre dell'anno 2012; a fronte di una crescita media della regione Toscana del +0,58%, in linea quindi con il dato apuano, e per uno sviluppo medio nazionale del +0,43%.

Anche il comparto Artigiano evidenzia le stesse dinamiche, con un totale di imprese pari a 5.869 unità, per un saldo attivo di 28 aziende e per un tasso di crescita del +0,48%, nello stesso periodo dell'anno 2012 aveva registrato un +1,09%. La regione Toscana ha ottenuto un +0,21% e l'Italia un -0,01%.

Possiamo inoltre sottolineare come nel primo trimestre dell'anno 2013, confrontato con lo stesso periodo dell'anno 2012, la provincia di Massa-Carrara registra l'apertura di 19 fallimenti aziendali a fronte dei 5 dell'anno 2012. Una crescita che mostra, se ancora ve ne fosse bisogno, lo stato di difficoltà che molte imprese locali stanno attraversando fino ad arrivare alla chiusura dell'attività stessa. Infine, nel periodo del primo semestre 2013, nel raffronto con lo stesso periodo del 2012, i concordati aziendali aperti sono risultati sette

### ***L'interscambio commerciale con l'estero***

Continua la buona performance dell'export locale anche nei primi sei mesi dell'anno in corso, con una variazione positiva del +10% rispetto allo stesso periodo dell'anno 2012. In valore assoluto si sono registrate vendite di prodotti locali per circa 811 milioni di euro, per un saldo positivo di ben 81 milioni. Una tendenza locale che assume ancor maggiore rilevanza se paragonata con le dinamiche negative registrate sia a livello regionale, -2% circa, per un saldo negativo superiore ai 300 milioni di euro, sia per quanto ottenuto a livello medio nazionale, -0,4%.

Nelle variazioni che hanno interessato i vari comparti dell'interscambio locale sottolineiamo, brevemente, il buon andamento del comparto della meccanica, condizionato come sempre dall'attività della Nuovo Pignone, ed il costante trend positivo del lapideo.

In questo caso evidenziamo un valore del marmo grezzo esportato pari a circa 71 milioni di euro, nei primi sei mesi dell'anno, con un incremento in termini percentuali del +2,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Anche l'altra componente del settore lapideo, il marmo lavorato, registra, in continuità con gli ultimi periodi, uno sviluppo più che soddisfacente, con variazioni del +13,3%; nello specifico il valore dell'export di prodotti lavorati è passato da 137 milioni di euro, del primo semestre 2012, agli attuali 158 milioni, +21 milioni di euro. Per gli altri settori economici segnaliamo un buon andamento per i comparti dell'abbigliamento, dei prodotti chimici e delle apparecchiature elettriche.

Per le importazioni otteniamo invece, nei primi sei mesi dell'anno 2013, un risultato negativo, -6%, in valore assoluto una perdita di circa 13 milioni di euro. Una tendenza non favorevole in linea con quanto avvenuto anche a livello regionale (-9,9%), e italiano (-7,1%).

### ***L'industria: è ancora crisi, ma rallenta la caduta***

Dall'estate 2011 in avanti l'Europa, e nello specifico il nostro Paese, ha subito un cambiamento "epocale". L'economia nazionale come quella della nostra provincia hanno imboccato un sentiero pericoloso che rischia di scivolare in un forte ridimensionamento produttivo, perdendo molte nicchie

che fino a questo momento avevano rappresentato una parte non trascurabile dell'ossatura del sistema economico locale.

Il 2012 è stato chiuso per l'industria, lo ricordiamo, con un calo della produzione del -7,6% ed una perdita del fatturato nominale del -6,7%, valori estremamente negativi, secondi soltanto a quelli del 2009.

L'inizio 2013 è continuato sempre con l'asticella al di sotto dello zero, come ci si poteva immaginare, dato l'effetto di trascinarsi negativo della fine dell'anno precedente. Sembra registrarsi tuttavia un rallentamento della caduta che potrebbe aprire un qualche spiraglio positivo per la fine dell'anno in corso.

Nei primi sei mesi la produzione industriale è diminuita, in ambito provinciale, del -2,3%, a fronte di una media regionale del -3,4%. Che ci sia una fase di rallentamento della caduta da domanda lo dimostra il fatto che è cresciuto in questi primi sei mesi anche il grado di utilizzo degli impianti che è passato dal 75% dello scorso anno all'80% attuale.

Sul fatturato, la perdita locale in questi primi sei mesi dell'anno è stata del -2,2% a fronte del -4,3% regionale.

Questa perdita si è registrata malgrado le imprese non abbiano ritoccato all'insù il proprio listino prezzi, che è rimasto invariato rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente.

Secondo la nostra indagine, a giugno di quest'anno, gli ordinativi si sono contratti del -2,7%, a fronte del -3,6% regionale. Questi ordini in portafoglio, a detta delle imprese, sono comunque tali da assicurare mediamente 109 giornate di produzione (83 lo scorso anno), con differenze però sensibili tra settore e settore e tra tipologie dimensionali di impresa.

Per quanto riguarda i singoli settori, vi è un comparto in particolare che risente pesantemente di questa crisi, con andamenti negativi a doppia cifra percentuale sulla produzione. Questo comparto è la chimica e gli altri minerali non metalliferi, che segna una variazione negativa superiore al -12%.

Per quanto riguarda gli altri settori, da segnalare anche in questo primo scorcio di 2013 una discreta tenuta del lapideo lavorato, come già rimarcato nell'ultimo Rapporto Economia, la cui produzione cresce di quasi il +1% e il fatturato del +2%, grazie soprattutto

al traino della domanda estera. Le imprese di questo settore dispongono al momento di un portafoglio ordini che consente loro di avere una produzione assicurata per i prossimi 3 mesi.

Sul versante dell'estrazione, si registra, al contrario, un calo, che resta tuttavia contenuto nella sfera del -1%, e quindi per nulla preoccupante considerati le ottime dinamiche registrate negli anni passati.

Colpisce invece in positivo lo slancio della cantieristica e nautica da diporto dopo molti anni di buio: produzione +7,3%, fatturato +6,6% e portafoglio ordini che garantisce quasi 6 mesi di attività lavorativa. Evidentemente si tratta di quello che in gergo viene definito un "rimbalzo tecnico" dopo una catena consecutiva di perdite. Soltanto nei prossimi mesi potremmo, comunque, capire meglio se questa ripresa sarà consolidata e duratura. Quel che è certo è che all'interno del settore vi sono due

situazioni differenti: vi è quella delle imprese che fanno piccole imbarcazioni che fatica a ritirarsi su e dall'altro vi sono i segmenti della manutenzione e refitting e della costruzione di megayacht da oltre 40 metri che, seppur ancora un po' a macchia di leopardo, stanno rivedendo la luce.

Per quanto riguarda infine il macrocomparto della metalmeccanica, anche in questo caso va fatta una distinzione tra i metalli che paiono ancora in grossa difficoltà, e la meccanica strumentale che invece riesce meglio a rispondere alla crisi, grazie anche all'internazionalizzazione delle sue imprese. In generale il settore denuncia un calo della produzione e dei ricavi del -2,2%.

Riguardo alle aspettative per i prossimi mesi, al momento la fiducia delle nostre imprese resta molto debole: sulla produzione il saldo tra ottimisti e pessimisti resta negativo di 6 punti (dodici mesi fa era di -17 punti), altrettanto sull'occupazione, ma sulla domanda estera, le attese tendono nuovamente in positivo (saldo +4 punti). In altre parole, solo dalle esportazioni gli addetti ai lavori si aspettano un gancio per uscire dalle secche di questa pesante crisi.

### ***Il commercio al dettaglio: è crisi nera***

Negli ultimi anni le attività del commercio al dettaglio in sede fissa della nostra provincia hanno accusato forti riduzioni di fatturato. Riduzioni che hanno iniziato a manifestarsi già prima dello scoppio della crisi economica internazionale dell'ottobre 2008.

Stante l'attuale situazione, caratterizzata da recessione, da un impoverimento del potere d'acquisto delle famiglie (causa perdite di lavoro e ricorsi alla cassa integrazione guadagni), ma anche da un senso sempre più diffuso di instabilità e precarietà tra i consumatori che, in qualche modo, ne destabilizza la loro fiducia e ne sposta in avanti

alcune scelte di consumo anche in coloro che avrebbero possibilità di fare acquisti, non ci si poteva aspettare un 2013 positivo.

E così, in effetti, è accaduto. Ma, l'indagine sulle vendite del commercio locale fa emergere una situazione che davvero non ha altre aggettivazioni se non quella di essere drammatica, considerato anche il fatto che queste attività vengono da un lungo periodo di perdite continue.

Nel primi sei mesi del 2013 le vendite correnti delle attività commerciali della nostra provincia si sono contratte mediamente del -7,0%, stessa misura dello stesso periodo dell'anno precedente. Tra gennaio e marzo si è toccato l'apice della crisi con una riduzione mai vista prima d'ora, che ha raggiunto la doppia cifra percentuale (-10,3%).

Nessun settore, così come nessuna tipologia distributiva è immune da questa crisi epocale, e in forte difficoltà appaiono anche le imprese della grande distribuzione organizzata.

Questa crisi comunque colpisce tutti, anche altri territori della Toscana, dove in media le vendite del periodo si sono ridotte del -5,8%, e soprattutto il resto del Paese (-9%).

Sono queste, in estrema sintesi, le principali riflessioni che emergono dalla lettura dei dati congiunturali del commercio al dettaglio fisso della provincia.

Nel corso dei primi sei mesi del 2013 le vendite dei prodotti alimentari hanno fatto segnare in sede provinciale una contrazione media pari al -4,2%, che si somma al -5% dello stesso periodo dell'anno precedente. Una variazione che fa molto riflettere, considerato che gli alimentari sono considerati tecnicamente beni a domanda quasi anelastica, per cui poco comprimibili. In Toscana l'andamento delle vendite del settore ha segnato addirittura un -5,3%, ma il dato incredibile è quello italiano: nel resto del Paese il settore sembra uscire da questa prima parte d'anno realmente con le ossa rotte, avendo registrato una contrazione di fatturato del -11%, che mai si era vista prima.

La filiera locale del non alimentare sta ancora peggio. In questi primi sei mesi, il fatturato del comparto si è contratto del -8,7% su un 2012 chiuso al -9,2%: una perdita molto rilevante che coinvolge indistintamente sia il comparto dei prodotti per la casa ed elettrodomestici, sia l'abbigliamento e calzature. In Toscana questo settore ha segnato un -6,8%, in Italia un -9,5%

Se fino allo scorso anno il settore misto, ossia quello senza una specifica specializzazione alimentare o extralimentare, era l'unico che mostrava di tenere di fronte alla crisi, in questa prima parte di 2013 anche questo è costretto a segnare il passo: le sue vendite si sono ridotte del -2,8% in sede locale, a fronte del -1,4% della Toscana e del -2% del Paese.

Per quanto concerne l'andamento dei canali distributivi, il quadro congiunturale sembra essere precipitato anche nella grande impresa (oltre i 20 addetti), la quale, rispetto all'anno precedente, esce dal primo semestre 2013 con dati ancora più negativi: -4,0%, una variazione che mai si era osservata prima d'ora, malgrado la tenuta degli hard discount e dei prodotti a marca privata. Per portare un termine di paragone, nello stesso periodo del 2012, il calo del fatturato di queste strutture era rimasto contenuto sotto il 2% (-1,8%).

Le unità di piccole dimensioni (fino a 5 addetti) continuano a permanere in una situazione allarmante che non sembra vedere una via d'uscita. Nel primo semestre 2013 il fatturato è sceso del -8%, contro una media regionale del -7%.

Anche le medie strutture di vendita (da 6 a 19 addetti) della provincia sono in forte difficoltà registrando una perdita di fatturato del -6,6%, poco dissimile a quella media regionale (-6,1%).

## ***Il credito: Banche sempre più onerose e restrittive***

### ***Prestiti***

Il credito, oggi, è entrato come in cortocircuito facendo sempre più fatica ad abbeverare l'economia in generale, le sue imprese, le famiglie. Anche i primi mesi del 2013, purtroppo, confermano ampiamente questa tendenza, le cui cause sono imputabili a diversi fattori, primo tra tutti un maggior tasso di selettività e di onerosità da parte del sistema bancario.

I dati fornitici dalla Banca d'Italia di Firenze, evidenziano un calo importante dei prestiti al sistema economico della nostra provincia: -2,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, quando erano aumentati del +0,6%. A consuntivo 2012 la dinamica aveva registrato un -1,7%. Ciò significa che gli effetti del credit crunch stanno restringendo sempre più le maglie dei finanziamenti,

mettendo a rischio la sopravvivenza di una buona parte del sistema economico locale. In termini assoluti, l'ammontare dei prestiti complessivamente concessi è stato pari a 4,1 miliardi di euro, di cui 2,2 miliardi alle imprese e 1,4 miliardi alle famiglie.

E' bene precisare che si tratta di dati che fanno riferimento all'ammontare lordo dei prestiti, includenti pertanto i pronti contro termine e le sofferenze.

Il rallentamento è associabile ad entrambe le principali utenze, imprese e famiglie, sebbene per le attività economiche diventi pressoché drammatico in quanto il credito si presenta addirittura in forte calo rispetto ad un anno precedente non certamente florido.

Nei primi sei mesi del 2013, infatti, l'offerta di credito complessivamente accordata alle imprese della nostra provincia si è ridotta di quasi il -2,4% rispetto ad un primo

semestre 2012 che aveva fatto segnare un +0,1%. Le maggiori ristrettezze si sono osservate nelle piccole imprese (-3,6%), e, più in specie, nelle famiglie produttrici (-4%). Le medio-grandi subiscono un rallentamento del credito nella misura del -1,9%.

Il settore più in difficoltà in questa fase è quello dei servizi, che ha visto ridursi i fidi del -5,0%, ma in generale anche le attività manifatturiere e le costruzioni stanno vivendo un momento particolarmente difficile.

E' sempre problematico, in queste occasioni, imputare queste riduzioni ad un affievolimento dell'offerta bancaria, piuttosto che ad una minore domanda da parte delle imprese, alla luce del rallentamento dell'attività economica e di una generale minore propensione ad effettuare investimenti, come altre indagini hanno già messo in luce.

Ci sentiamo tuttavia di poter affermare che, a differenza del passato, stavolta entrambe le componenti (offerta più selettiva e minore domanda) determinano questa situazione di grave difficoltà.

## **Sofferenze**

Per quanto concerne la qualità del credito, il principale indicatore segnala ancora forti difficoltà a rimborsare i finanziamenti, in particolare da parte delle imprese.

Si tratta di un fenomeno ascrivibile, tuttavia, all'intero territorio toscano e italiano. Il tasso di decadimento ha raggiunto in provincia a giugno di quest'anno il livello record del 3,7%, aumentando ancora di qualche decimo di punto rispetto al già pur elevato tasso dell'anno precedente. In Toscana è addirittura più alto di un decimo di punto (3,8%).

Tasso che lo ricordiamo è determinato dal rapporto tra flusso di sofferenze rettificata e prestiti non in "sofferenza rettificata" in essere all'inizio del periodo.

Dove si insinuano le situazioni più critiche? Secondo i dati della Banca d'Italia, più nelle imprese che nelle famiglie, visto che nelle prime raggiunge il 5,5% in ambito provinciale, a fronte dello 0,9% dei privati, che si colloca anche al di sotto della rispettiva media regionale.

E all'interno delle imprese, il settore più in sofferenza, quest'anno sembra essere il terziario il più in difficoltà, visto che ha raggiunto un tasso di decadimento record, 6,8%, rispetto ad un fisiologico 2,6% di giugno 2012. Molto migliorata invece è la situazione nel manifatturiero, sebbene resti ancora critica: il tasso di decadimento del settore è sceso nell'arco degli ultimi dodici mesi dal 6,7 al 3,7%.

## **Tassi**

La maggiore rischiosità creditizia, unita ad una bassa patrimonializzazione del tessuto imprenditoriale, spiega in buona parte come tradizionalmente il nostro territorio, ed in particolare le sue imprese, scontino un costo del denaro tra i più alti della regione e non solo.

Anche nel 2013 questo divario con il resto della Toscana non è scomparso, anzi sembra ulteriormente ampliarsi. Nel dettaglio, il tasso effettivo medio praticato sulle operazioni a breve termine (con esse si intendono le operazioni autoliquidanti e a revoca) si

è posizionato complessivamente a marzo 2013 all'8,6%, circa due punti al di sopra della media regionale (6,7%). Molto ampio è in particolare il divario tra le imprese, mentre sulle famiglie il territorio presenta addirittura un gap a suo favore rispetto al resto della Toscana.

Ma, il dato che ancor più fa riflettere è che, nonostante una politica monetaria accomodante da parte della Banca centrale europea che ha consentito di mantenere stabili i tassi di interesse, per tutto il 2012 e per questo primo scorcio di 2013, si è registrato, oltre ad una maggiore selettività del sistema bancario, un aggravio, in termini di oneri, che, a nostro parere, non è giustificabile né per una particolare situazione di rischiosità del sistema (come testimoniato dal tasso di decadimento), né da un repentino rialzo dello spread tra titoli di stato e bund tedeschi che è invece si è ridotto a livelli più contenuti.

Questo aggravio per le imprese, è quantificabile, guardando ai primi tre mesi dell'anno in corso, in 1 punto rispetto allo stesso periodo dell'anno precedenti (si è passati da un saggio sui prestiti per le imprese del 7,7% all'attuale 8,8% medio) e di oltre 2 punti rispetto a marzo 2011.

Le imprese toscane, dal canto loro, hanno invece subito un aumento dei tassi molto più circoscritto: di soli 2 decimi di punto da marzo 2012 e di 1,5 punti da inizio 2011.

Per quanto concerne invece i saggi applicati ai prestiti concessi alle famiglie, nel corso del 2013, questi sono addirittura scesi, fissandosi a marzo, in sede locale, al 5,1%, dal 5,9% di dodici mesi prima. Per questo segmento d'utenza, non si registrano, al contrario delle imprese, differenziazioni con il tasso medio regionale.

Per ciò che concerne il costo sulle operazioni a scadenza (si veda in primo luogo i mutui), i saggi locali, a marzo 2013, sono scesi al 3% dal 3,5% di dodici mesi prima, e sono in questo caso sostanzialmente allineati alla media regionale.

### **L'ISTITUTO DI STUDI E DI 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 alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni economici e sociali della provincia di Massa-Carrara.

L' iniziativa, 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 erogatore di servizi per tutto il territorio.

Anche nei periodi più recenti, allorché si è fatta più acuta la crisi finanziaria degli enti locali, l'apporto degli Enti partecipanti non è venuto meno. Va detto che si è tenuto conto delle particolari difficoltà economiche dell'Unione dei Comuni Montana Lunigiana, ente nato nel 2012 dallo scioglimento della Comunità Montana della Lunigiana, prevedendone una riduzione della quota a mera forma di rappresentanza.

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 tornato alla ribalta in concomitanza con un 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, è collegato alle migliori banche dati locali, regionali e nazionali. 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 e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della provincia.

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

Esso si propone poi in studi e ricerche dedicate all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, negli ultimi tempi è uscito dalla ristretta cerchia dei confini provinciali, producendo reports e indagini anche per Enti di altri territori.

### ***L'amministrazione***

Per statuto l'Istituto è amministrato e governato da un Consiglio di Amministrazione presieduto attualmente, dal un Membro della Giunta Camerale; ne fanno parte con funzione di Vice Presidente dell'Azienda Speciale il Commissario della Provincia di Massa-Carrara, nonché altri tre consiglieri rappresentati, dal Sindaco di Massa, da un Assessore del Comune di Carrara, e dal Presidente dell'Unione dei Comuni Montana Lunigiana.

### ***Le risorse***

I bilanci annuali dell'Istituto si aggirano intorno ai 500.000 euro. Le entrate sono costituite sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi: queste ultime denotano una positiva tendenza all'aumento, a testimonianza dell'affidamento e dell'autorevolezza acquisiti dall'Istituto negli anni. Al 31 Dicembre 2013 le entrate per affidamenti da terzi sfiorano il 45%.

Si ritiene utile elencare gli studi effettuati, sottolineando in particolare i risultati ottenuti con la redazione del Rapporto Annuale in relazione alla giornata dell'Economia promossa da Unioncamere Nazionale.

### ***Studi effettuati***

- Rapporto annuale sull'economia della provincia di Massa-Carrara.
- Rapporto Economia Lunigiana (anni 2004— 2005).
- Osservatorio annuale sui bilanci delle società di capitale di Massa-Carrara, commissionato dalla Camera di Commercio di Massa-Carrara.
- I flussi reali annuali del turismo in Provincia di Massa-Carrara.
- Congiuntura economica I semestre di ogni anno.
- Reports su particolari aspetti dell'economia locale, sia di carattere strutturale che di natura congiunturale.
- Il mercato del lavoro nella Provincia di Massa-Carrara. Anni 1995-2001 (anno 2002).
- Indagine sui lavoratori atipici, in collaborazione con IRPET e Amministrazione Provinciale (anno 2002).
- I Giovani e la Lunigiana, con patrocinio di Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara (anno 2002).
- Net Economy in Provincia di Massa-Carrara, con patrocinio di Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara (anno 2002).
- La scuola in Lunigiana: elementi per un'analisi (anno 2003).

- GEO: giovani e occupazione (anno 2003).
- A tre anni dal diploma: indagine sui diplomati degli Istituti tecnici professionali ed artistici di Massa-Carrara (anno 2003).
- Studio preliminare per il Comune di Carrara: bed and breakfast (anno 2003).
- Indagine sull'attrattività del centro storico per il Comune di Carrara (anno 2004).
- Identikit e linee di tendenza dello sviluppo socio-economico del Comune di Carrara. Contributo al Piano strutturale (anno 2004).
- Imprenditoria femminile in Provincia di Massa-Carrara (anno 2004).
- Saggio Lunigiana: politiche di distretto rurale con riqualificazione dei borghi vivi (ricerca commissionata dalla Regione Toscana, anno 2004).
- Consistenza ed evoluzione della rete distributiva dell'area di costa della Provincia di Massa-Carrara (anno 2004).
- Indice sintetico sulla congiuntura a Massa-Carrara (anno 2004-2005).
- Ricerca sull'innovazione in Provincia di Massa-Carrara (anno 2005).
- Indagine sulle forze lavoro in Provincia di Massa-Carrara (anno 2005).
- Piano Turistico Provinciale e Piano Triennale di Promozione Turistica della Provincia di Massa-Carrara (anno 2005).
- Sondaggio di fine anno sulle attese delle famiglie di Massa-Carrara per l'anno 2006.
- Azioni e studi di fattibilità finalizzati alla salvaguardia ambientale ed al rilancio del turismo sostenibile nel territorio apuano a partire dalla risorsa delle cave (anno 2006).
- Indagine sulla soddisfazione dell'utenza della Camera di Commercio in Provincia di Massa-Carrara (anno 2006).
- Indagine sui Bed & Breakfast della Provincia di Massa-Carrara (anno 2006).
- Progetto Equal Fase II – La costa della conoscenza — (anno 2006–2007).
- Indagine sull'innovazione tecnologica ed informatica in Provincia di Massa-Carrara – Progetto FA.SI – (anno 2006-2007).
- Indagine sui consumi della rete commerciale locale (anno 2007).
- Il sistema industriale a Massa-Carrara: consistenze, caratteristiche e tendenze (anno 2007).
- Indagine sul territorio di Massa e sulle famiglie in funzione del Piano strutturale del Comune di Massa (anno 2008).
- L'impatto economico del Porto di Marina di Carrara, in collaborazione con Alfamark (anno 2008).

- L'impatto economico del settore lapideo nei sistemi locali del lavoro di Carrara e di Massa, in collaborazione con Alfamark (anno 2008).
- Studi di valutazione del progetto Urban per il Comune di Carrara (anno 2008 - 2009).
- Indagine sulla soddisfazione dell'utenza della Camera di Commercio di Massa-Carrara (anno 2009).
- Progetto "Trades" sulla internazionalizzazione delle imprese al femminile (anno 2009).
- PIUSS Carrara e Massa: un territorio da ri-vivere (anno 2009). Progetto di sviluppo regionale
- La Lunigiana, l'identità della sua economia e qualcosa di più (anno 2009).
- Studio sui comportamenti e sulle aspettative delle famiglie di fronte alla crisi (anno 2009).
- Indagine sulla crisi economica commissionata dalla Camera di Commercio di Imperia (anno 2009).
- Progetto inerente la conferenza programmatica sul turismo della Provincia di Massa-Carrara, commissionato da Provincia di Massa-Carrara e Camera di Commercio di Massa-Carrara (anno 2009 – 2010).
- Rapporto sull'Economia della Provincia di Imperia, commissionato dalla Camera di Commercio di Imperia (anno 2010).
- La rete distributiva al dettaglio in Provincia di Massa-Carrara (anno 2010)
- Impatto economico ed occupazionale dell'industria meccanica nella Provincia di Massa-Carrara. (anno 2010)
- Alcune riflessioni sulle transazioni del marmo Carrara-Cina (anno 2010).
- Carrara Marble Week. Gli effetti economici (anno 2011 - 2012)
- Il turista di Marina di Massa: caratteristiche, aspettative, soddisfazione ottenuta. Il suo giudizio sui servizi (anno 2011)
- Rapporto Economia Intermedio 2011 - 2012 (anno 2011)
- Passaggio generazionale d'impresa nel commercio, nel turismo, nell'industria e nell'artigianato della provincia di Massa-Carrara (2011).
- Stima degli effetti economici di Con\_Vivere e degli altri eventi estivi del 2011 nel centro storico di Carrara, (anno 2011 - 2012)
- Indagine di Customer satisfaction sugli utenti della Camera di Commercio di Massa-Carrara (anno 2011).

In particolare nel 2013 sono stati effettuati o sono in corso di realizzazioni le seguenti ricerche:

1. Rapporto Economia della Provincia di Massa-Carrara- edizione 2013

2. Osservatorio dei bilanci delle società di capitali
3. Rapporto Economia Intermedio anno 2013
4. Indicatori statistici
5. Stima degli effetti economici degli eventi estivi del 2013 nel centro storico di Carrara
6. Stima delle nuove povertà
7. La Lunigiana tra tradizione e modernità: uno scenario possibile?;
8. Arte e cultura come volano di sviluppo;
9. L'imprenditoria femminile a Massa-Carrara.
10. Escavazione a Massa-Carrara: l'opinione dei principali operatori del settore

Assoluto rilievo riguarda il consolidamento del servizio CATI, per lo svolgimento delle rilevazioni statistiche, a supporto delle esigenze statutarie dell'Istituto e del sistema camerale in generale. Grazie all'investimento promosso dalla Camera di Commercio di Massa-Carrara, l'Istituto si è dotato di una apposita struttura tecnologica in grado di rispondere efficacemente alle esigenze tra l'altro di natura diversa.

Tale implementazione si è resa necessaria dopo un'attenta valutazione delle criticità relative allo svolgimento di indagini sia quelle svolte da ISR sia quelle riguardanti Unioncamere Toscana.

Da qui l'esigenza di attivare un servizio di questo tipo, anche in considerazione del fatto che l'Istituto, come azienda speciale, è un soggetto riconducibile alla categoria dell'in house providing nell'ambito del sistema camerale, con tutto quello che ne deriva sul piano operativo (assegnazione senza bando di gara dell'incarico di rilevazione).

La formazione agli operatori e ai dipendenti dell'Istituto, che hanno acquisito in maniera appropriata la conoscenza e l'utilizzo del software gestionale per organizzare al meglio l'ufficio ed evadere gli ordini ricevuti, è stata svolta dalla società IdWeb, la stessa società che fornisce programmi per lo svolgimento delle indagini.

Il servizio CATI è diventato operativo svolgendo numerose indagini, anche di grande rilevanza e con ampio campione, segnatamente per tutto l'ambito regionale toscano.

Il principale committente di ISR, Unioncamere Toscana, attraverso incontri presso la nostra sede, ha verificato il buon funzionamento del servizio, sia in termini di qualità dei risultati che di rapidità nell'evasione delle commesse, ed il buon grado di professionalizzazione degli operatori che mostrano dimestichezza nell'uso del software e nella trattazione delle tematiche economiche.

Dall'inizio dell'estate 2012, il servizio è entrato a pieno regime, collezionando una serie di indagini.

Le indagini che sono state realizzate tramite servizio CATI alla data del 30 agosto 2013 sono le seguenti:

- 1) Congiuntura manifatturiera toscana I e II trimestre 2013(n. 936 per trimestre);
- 2) Indagine PMI (2000 interviste)
- 3) Approfondimento indagine high Tech toscana (1097 interviste);
- 4) Indagine edilizia toscana (n. 1476 interviste)
- 5) Indagine Logistica Toscana (141 interviste)
- 6) Indagine Ipack Ima (642 interviste)
- 7) Indagine servizi (artigiane e non artigiane) ( 3687 interviste)
- 8) Indagine customer satisfaction (1669 interviste)

Di seguito le indagini che saranno realizzate entro il 31 Dicembre 2013 tramite servizio CATI:

- a) Indagine edilizia (chiedendo dati 2012);
- b) Indagine congiunturale (III e IV trimestre 2012)
- c) Indagine sull'artigianato manifatturiero
- d) Indagine High Teck toscano anno 2013;
- e) Green economy MS provinciale;
- f) High Tech MS provinciale

Il committente principale è Unioncamere Toscana, ma per il 2013 il servizio ha anche attivato collaborazioni per lo svolgimento di un'indagine con Toscana Promozione e IpaK IMA.

La recente riforma degli Enti camerali ha accentuato il concetto di sistema per le Camere di Commercio facendolo assurgere da una connotazione fattuale, ad una concezione anche di tipo giuridico.

Sistema oggi vuol dire molte cose più di prima, significa anche relazioni più formali, oltre che più intense, con i soggetti del mondo camerale.

Come ogni Camera, anche quella di Massa-Carrara fa parte della rete del sistema camerale, beneficiando così della rete in quanto tale più di altre, considerata la sua modesta dimensione.

In ogni documento sul tema viene giustamente evidenziata la somma delle opportunità che il sistema camerale offre ai singoli punti della rete, ma non meno agli utilizzatori esterni: ciò vale sia per le attività cosiddette istituzionali e non meno per quelle, per quanto variabili, così dette promozionali.

Non tutte le Camere però hanno le stesse relazioni o per lo meno non le hanno in intensità simile con le istituzioni locali e con le Associazioni di Categoria. Il caso di Massa-Carrara fa un po' storia a sé.

Lo si nota dal successivo elenco che esprime le interrelazioni sul territorio, ma si evince soprattutto dallo spessore dei rapporti che l'Ente Camerale ha nei confronti degli Enti locali, della Regione, delle molteplici rappresentanze degli operatori e, più in generale, con le espressioni della Comunità Locale che si occupino di economia e di sociale.

E' sufficiente leggere i contenuti del programma pluriennale per capire quanto tutto ciò non sia frutto di alterne vicende, quanto invece conseguenza di una precisa volontà collaborativa di forte impegno con il territorio, diventato per la Camera di Commercio nello stesso tempo un obiettivo e un metodo.

Un obiettivo perché solo così è possibile rafforzare il dovere di rappresentanza degli interessi delle imprese ed un metodo perché ritenuto il più idoneo per favorire un rapporto più costruttivo tra le imprese stesse e le istituzioni.

Si citano in maniera esemplificativa alcuni esempi che traducono nei fatti le indicazioni programmatiche dell'Ente:

- Partecipazione al Tavolo Istituzionale della Provincia di Massa-Carrara anche in rappresentanza del mondo delle imprese;
- Studi e ricerche commissionate dagli Enti Locali all'Azienda Speciale I.S.R. in quanto Enti partecipanti della stessa;
- Sul versante della promozione e di quella turistica in modo particolare recenti intese locali, ma soprattutto a livello regionale prefigurano una nuova governante tra Regione, Province e Camere di Commercio della Toscana; nel 2012 si dovrebbero attuare alcune indicazioni già condivise;

- Rapporto non solo statutario con la Fondazione Cassa di Risparmio dalla quale si ricavano annualmente possibilità di progetti comuni di studio e di promozione;
- Partecipazione alla progettazione e alle decisioni in merito ad alcune importanti infrastrutture (strada dei marmi e porto turistico);
- Forte legame sistematico ed anche operativo con le Associazioni di categoria;
- Sottoscrizione di programmi pluriennali con gli Enti Locali (P.A.S.L.) e conseguente assunzione di comuni impegni;
- Rapporti molto frequenti, ma non sempre altrettanto efficaci con la Regione dovrebbero essere formalizzati proprio nell'anno 2012: l'Unione Regionale costituirà in questo senso un punto di riferimento insostituibile anche alla luce della già citata riforma degli Enti Camerali. A proposito di Unioncamere Toscana le iniziative comuni si sono fatte e si faranno sempre più numerose sia a livello istituzionale, sia a livello operativo;
- Riconosciuta funzione di eccellenza nell'attività degli studi e delle ricerche economiche;
- Accentramento nella Camera di molteplici attività di formazione e di aggiornamento in compiti di interesse comune con gli operatori, con i Comuni ed i Professionisti (Procedimenti amministrativi, SUAP – Sportello Unico Attività Produttive- ecc.).

Sono soltanto esempi che, peraltro, riflettono una situazione che perdura nel tempo, frutto, come si è detto, di una precisa scelta di rifiuto dell'isolazionismo e della contrapposizione.

Ciò conferisce alla Camera il diritto dovere di far valere gli interessi delle imprese nei vari livelli di competenze, politiche e tecniche.

Proprio questo diritto/dovere costituisce il titolo, non solo giuridico, che permette all'Ente Camerale di Massa – Carrara di sentirsi istituzione fortemente integrata con il territorio.

Da sottolineare che nel 2013 si è costituita la Consulta dei professionisti, che pone in relazione la Camera di Commercio con nuovi *stakeholders*, quali gli ordini professionali, con tutto ciò che ne consegue sotto il profilo della rappresentanza degli interessi e della partecipazione.

### **UNA CAMERA IN RETE**

---

Anche il concetto di rete, come quello di sistema è correlato all'essenza e al modo di agire delle Camere e dei loro organismi collaterali.

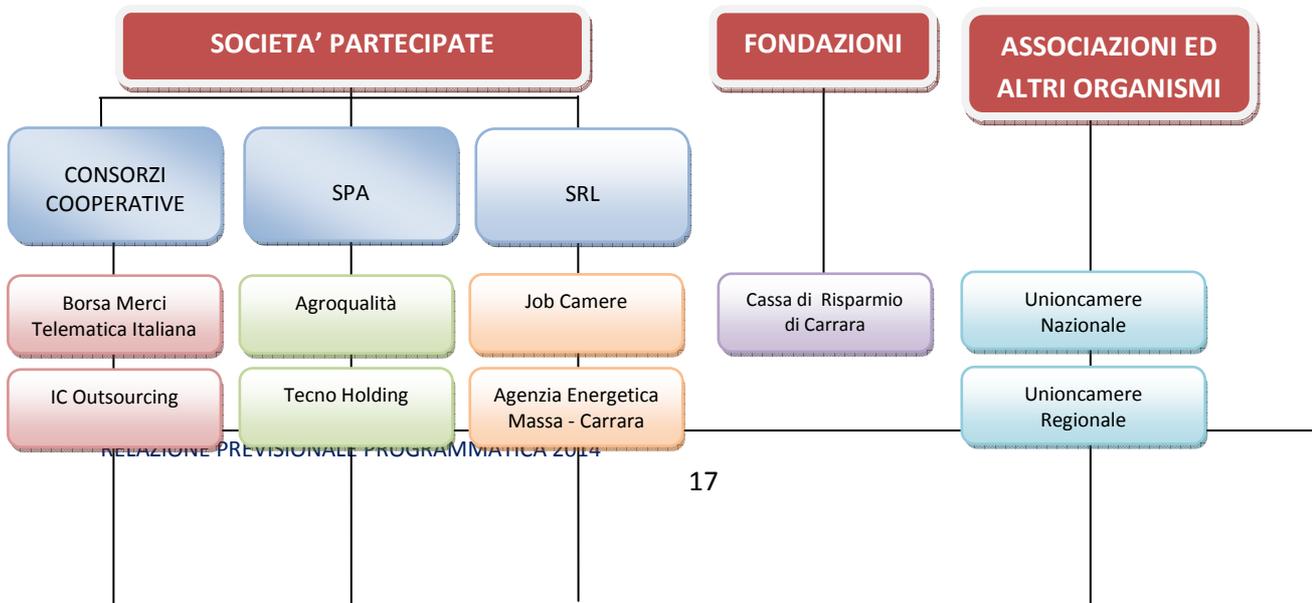
Come evidenziato anche nella Relazione Previsionale e Programmatica 2012 e 2013, la rete è unica, ma dentro ci stanno le relazioni e i rapporti formali e non: la Camera di Commercio di Massa-Carrara è parte attiva, così, di società, ma anche di Associazioni ed organismi vari nei quali ha rilievo la partecipazione di capitale, ma dove conta assai più gestire l'attività comune in funzione dei legittimi interessi del proprio territorio.

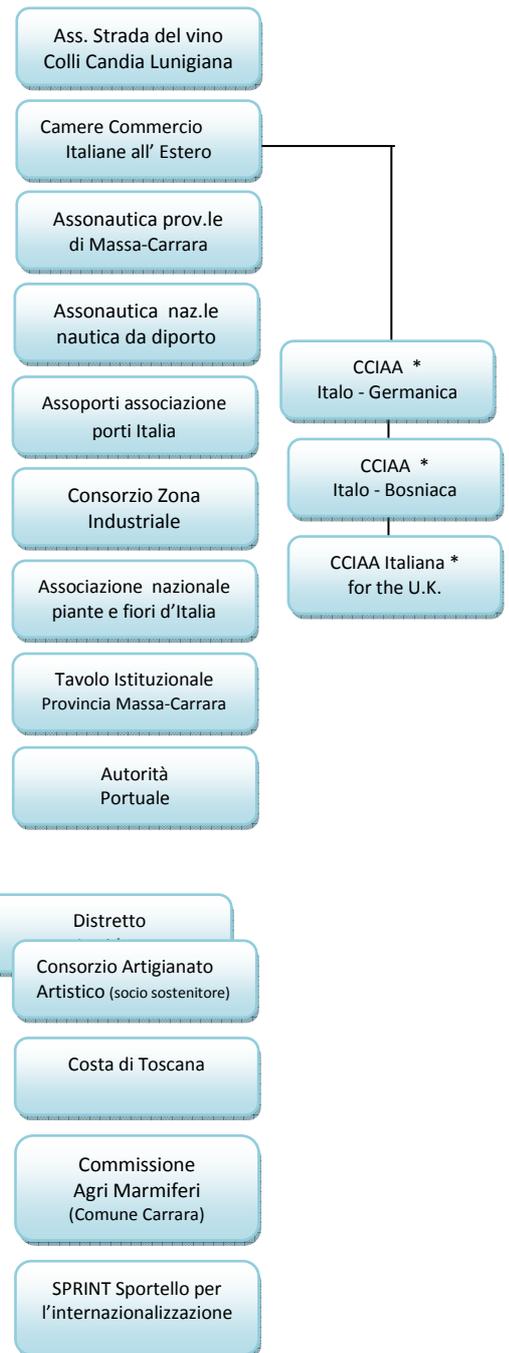
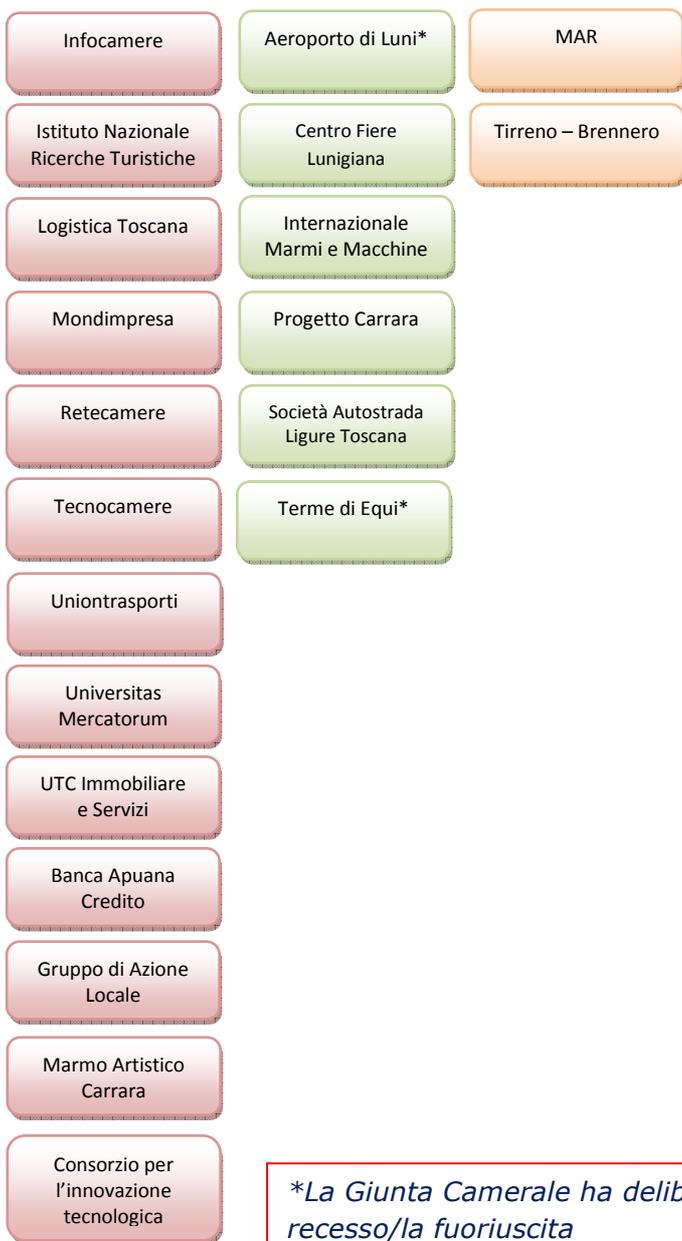
Qualche volta si tratta di interessi diretti, fortemente intrisi di localismo, in altri casi di interessi mediati, ma pur sempre importanti.

Proprio per l'importanza del sistema delle partecipazioni, annualmente viene predisposta una relazione che oltreché a misurare gli andamenti della gestione, mette in evidenza i profili di legittimità e di opportunità, affinché l'Ente verifichi tutti gli aspetti in gioco in relazione alla corrispondenza dei patti associativi con i risultati effettivamente ottenuti.

In questa sede è sufficiente ricordare che non si riscontrano particolari criticità sul rapporto tra la Camera e gli Organismi Partecipati, anche se appare necessario un monitoraggio continuo, costante e che vada ben oltre la soglia della legittimità, in grado cioè di mettere l'Ente nella condizione di adottare di volta in volta le scelte più opportune.

Segue l'elenco degli organismi partecipati a vario titolo dalla Camera di Commercio; in particolare per le società ogni anno viene redatta una relazione per verificare sia la legittimità che l'opportunità delle partecipazioni stesse.





## ORGANIZZAZIONE, RISORSE UMANE

### E GESTIONE DEL PERSONALE

#### Organizzazione

A seguito di una apposita indagine di *customer satisfaction* è stata rivista di recente la struttura organizzativa dell'Ente che in sintesi si può così rappresentare:

## SEGRETARIO GENERALE

FUNZIONI ISTITUZIONALI	SERVIZI	UFFICI
<b>STAFF - PROMOZIONE INTERNA – COMUNICAZIONE- PROGETTI SPECIALI</b>	SERVIZIO IN STAFF	PROMOZIONE INTERNA
		COMUNICAZIONE
<b>AREA AMMINISTRATIVA- CONTABILE, PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE</b>	SERVIZIO CONTABILE, PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE	RAGIONERIA E PARTECIPATE
		DIRITTO ANNUALE
		PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE
		PERSONALE
	SERVIZIO ACQUISTI, PATRIMONIO E GESTIONE DOCUMENTALE	PROVVEDITORATO
		PERSONALE TECNICO
		PROTOCOLLO E GESTIONE DOCUMENTALE
<b>AREA ANAGRAFICA E FORMAZIONE</b>	SERVIZIO REGISTRO IMPRESE	REGISTRO IMPRESE E CERTIFICATI PER L'ESTERO
		TELEMATICA
	SERVIZIO ALBI, RUOLI E FORMAZIONE	ALBI E RUOLI, PRECORSI D'ACCESSO E PROTESTI
		ALTA FORMAZIONE
		AGRICOLTURA, AMBIENTE E STATISTICA
<b>AREA AFFARI GENERALI – PROMOZIONE E REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>	SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO	CONCILIAZIONE, ARBITRATO, TUTELA DEL
		METRICO E BREVETTI
	SERVIZIO AFFARI GENERALI E PROMOZIONE	SEGRETERIA – AFFARI GENERALI
		PROMOZIONE PER L'ESTERO, TURISMO, ALTERNANZA SCUOLA E LAVORO

### Risorse umane

Questa è la rappresentazione della dotazione organica, dei posti occupati e di quelli disponibili suddivisi per figure professionali.

## SEGRETARIO GENERALE

CATEGORIE	DOTAZIONE	PERSONALE IN	PERSONALE IN	POSTI
-----------	-----------	--------------	--------------	-------

	<b>ORGANICA</b>	<b>SERVIZIO</b>	<b>ASPETTATIVA NON RETRIBUITA E DISTACCO SINDACALE</b>	<b>VACANTI</b>
<b>DIRIGENZA</b>	3	2 (*)	0	1
<b>D3</b>	2	0	1	1
<b>D1</b>	11	9 (**)	1	1
<b>C</b>	28	22 (***)	1	5
<b>B3</b>	0	0	0	0
<b>B1</b>	8	7 (****)	0	1
<b>A</b>	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>52</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

(\*) – INCARICHI A TEMPO DETERMINATO

(\*\*) – CONSIDERATO CHE L'ARROTONDAMENTO AL PART-TIME E': 1 ALL'83,33%:  $30/36 = 0,833$  ARROTONDAMENTO 1

(\*\*\*) – CONSIDERATO CHE L'ARROTONDAMENTO AL PART-TIME E': 1 ALL'83,33%:  $30/36 = 0,833$  ARROTONDAMENTO 1

(\*\*\*\*) – CONSIDERATO CHE L'ARROTONDAMENTO AL PART-TIME E': 1 ALL'83,33%:  $30/36 = 0,833$  ARROTONDAMENTO 1

Prestano servizio, al di fuori dell'organico, oltre al Segretario Generale n. 2 somministrati di categoria C e n. 1 somministrato di categoria B3.

La Giunta camerale ha approvato un piano occupazionale limitatamente al periodo 2010-2012; la non perfetta coincidenza con il piano pluriennale 2010-2014 è dovuta alla necessità di tenere in considerazione la normativa di volta in volta vigente ed anche le difficoltà di prevedere oltre il triennio l'esatto fabbisogno di personale.

Nel corso dell'anno 2012 la Giunta camerale è intervenuta sul fabbisogno 2012 (atti n.40 del 27/04/2012 e 96 del 21/09/2012), deliberando l'assunzione di n.3 dipendenti di categoria C, ex art.30 del D.Lgs.n.165/01 tra amministrazioni soggette a limitazione diretta e specifica delle assunzioni, da destinare agli uffici dell'Area amministrativo contabile, pianificazione e controllo di gestione e prendendo atto dell'esigenza di riorganizzazione della struttura degli uffici camerali da parte del Segretario Generale non appena saranno disponibili i dati definitivi del progetto regionale "Benchmarking" (dati sui processi delle altre Camere di Commercio della Toscana) che dovrà tenere conto sia della normativa vigente, sia della disponibilità delle risorse di bilancio.

La politica delle assunzioni adottata dall'Ente, di proporzioni quantitative assolutamente limitate, è motivata in relazione all'evoluzione delle entrate dell'Ente, come in seguito esplicitata, al

fine di non compromettere la solidità economica patrimoniale e finanziaria della Camera di Commercio di Massa Carrara.

### Gestione del personale

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 la dirigenza e 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 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 e quest'ultimo per i dirigenti.

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.

Durante questi anni, sono stati adottati alcuni regolamenti per la gestione del personale.

### PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Come per le tre annualità precedenti, la Camera ha avviato un percorso di implementazione delle disposizioni contenute nell'ambito della riforma cd. "Brunetta" con diretto impatto sui sistemi di pianificazione, misurazione e valutazione. Tale percorso per la Camera di Commercio di Massa – Carrara è in fase già consolidata e si avvia al pieno regime.

L'impegno dell'Ente camerale anche durante il 2013 si è concretizzato nello sviluppo del terzo anno del Ciclo della Performance, come previsto dalla vigente normativa, esplicitato in:

- Pianificazione strategica;
- Programmazione e controllo;
- Misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- Misurazione e valutazione della performance individuale;
- Rendicontazione e trasparenza;
- Politiche di pari opportunità e benessere organizzativo.

Nello sviluppo degli elementi di riforma, l'Ente Camerale ha confermato il suo impegno nel:

- Creare valore per gli *stakeholder*;
- Migliorare la qualità delle strategie e l'efficienza della gestione;
- Rafforzare le organizzazioni;
- Far crescere professionalmente e motivare le persone;
- Superare la logica meramente attuativa;
- Non confondere i mezzi con il fine.

Il concetto di performance è inscindibilmente legato alla più ampia sfera di gestione delle risorse umane nella misura in cui: "La performance rappresenta il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita".

L'approccio seguito dalla riforma – ed è lo stesso che sta mettendo in essere l'ente camerale - è quello di una performance intesa in una logica multidimensionale, ovvio risultato del contributo delle diverse variabili che compongono la gestione aziendale. Pertanto l'inevitabile multidimensionalità della gestione richiede sistemi di controllo in grado di catturare le molteplici variabili interessate dalla gestione stessa e non unicamente relegati alla misurazione della performance economico-finanziaria. Del resto l'integrazione dimensionale si affianca al concetto di ciclicità più volte richiamato dalla normativa e dalla prassi aziendale per cui il "ciclo delle performance" può essere inteso come un ciclo unitario formato da fasi ed attività distinte che si alimentano a vicenda in un'ottica di consequenzialità."

Al fine di orientare al meglio la gestione alla performance, organizzativa ed individuale, la Camera di Commercio di Massa – Carrara ha adottato la *Balanced Scorecard* come metodologia base per lo sviluppo del Ciclo di cui sopra in linea anche con quanto indicato dalle delibere CIVIT circa la *compliance* metodologica di tale strumento ai principi richiesti dalla norma (multidimensionalità, coerenza indirizzi strategici e gestione operativa, rapporto performance organizzativa ed individuale, trasparenza, ecc.).

## **LA STRUTTURA TECNOLOGICA A SUPPORTO DELLE ATTIVITA' DELL'ENTE**

L'attuale infrastruttura tecnologica ICT della Camera di Commercio di Massa Carrara è adeguata e rispondente alle esigenze sia dell'utenza esterna che interna.

Infatti, il sistema informatico della Camera è basato su un insieme di reti locali, una per ciascuna sede fisica, tra loro collegate tramite tecnologia DSL. La sede centrale di Carrara è inoltre collegata tramite due collegamenti DSL (collegamento principale e collegamento di backup) alla sede di Padova di Infocamere S.c.p.A (Società consortile delle Camere di Commercio) tramite apparati sia di proprietà della Camera che forniti da InfoCamere stessa in comodato gratuito.

Tramite la struttura InfoCamere è possibile anche l'interconnessione alla rete del sistema camerale (CCIAA italiane e loro associazioni), nonché alla rete Internet. Tutte le postazioni PC sono abilitate all'accesso Internet e all'utilizzo della posta elettronica.

La connessione ad Internet avviene utilizzando la rete InfoCamere e il nodo di interconnessione alla rete pubblica e' gestito dalla società stessa, con tutte le garanzie derivanti dal rispetto di un'adeguata politica della sicurezza, che prevede l'uso di firewall, proxy server, 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 sul quale sono presenti gli archivi comuni della cciaa, le aree private degli uffici e dei dipendenti. svolge inoltre funzioni di autenticazione degli utenti e salvataggio dati.

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 e' quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione ciclica sulla base di criteri di obsolescenza tecnologica e di ammortamento economico tenendo conto anche delle recenti 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.gov.it](http://www.ms.camcom.gov.it) con le informazioni necessarie.

#### **IL CONTO ECONOMICO E LO STATO PATRIMONIALE NEL PERIODO 2010-2014**

I prospetti di previsione economico-patrimoniale di seguito presentati sono stati predisposti secondo i tipici criteri di redazione dei bilanci e cioè di prudenza, attendibilità e competenza economica e tenendo conto delle indicazioni di pianificazione economico-finanziaria come da decisioni strategiche assunte dal Consiglio Camerale in sede di pianificazione pluriennale (Programma Pluriennale 2010/2014 e Relazioni Previsionali e Programmatiche per gli esercizi 2010/2013).

Si precisa che le previsioni non possono non tener conto dell'attuale situazione provinciale caratterizzata dal perdurare della crisi economica, che comunque rappresenta lo stato generale dell'economia mondiale.

Il principale effetto di tale crisi si manifesta con un trend negativo dei proventi da diritto annuale nel periodo di riferimento, che comporta la conseguente contrazione delle risorse disponibili a disposizione dello sviluppo delle attività strategiche funzionali ad una piena soddisfazione degli interessi delle imprese e del territorio provinciale. Primo fra tutti è l'effetto diretto sulla disponibilità camerale per gli interventi promozionali, ulteriormente acuito da un generale aumento dei costi ovviamente non supportato da un proporzionale incremento dei proventi. A seguito dell'accordo sottoscritto dalle Associazioni di categoria di dare applicazione all'art.18, comma 6, della Legge

580/93 sul finanziamento dell'ente camerale, la Giunta camerale ha deciso di proseguire con l'aumento del 10% della misura del diritto annuale per l'anno 2014 (Delibera di Giunta camerale n.70 del 13/06/2013).

A fronte delle criticità sopra riportate il Consiglio Camerale con gli atti di programmazione per il periodo 2010/2014 ha deciso di ricorrere all'utilizzo degli avanzi economici patrimonializzati relativi agli esercizi precedenti anche per coprire le spese

correnti ed in particolare per assicurare un adeguato livello di interventi economici, senza compromettere la solidità patrimoniale e l'equilibrio finanziario dell'Ente Camerale.

Le ipotesi alla base delle previsioni del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale pluriennale si sintetizzano nei seguenti presupposti:

- Trend negativo dell'incasso diritto annuale anche previsionale fino al 2013, livello che si mantiene costante nel 2014;
- Garanzia della maggiorazione del 10% del diritto annuale dal 2013 (fino al 2012 la maggiorazione era del 20%);
- Trend negativo relativo ai contributi del fondo perequativo Unioncamere per progetti e al mancato contributo dal 2012 da parte di Unioncamere Nazionale a seguito della fuoriuscita dalla rigidità di bilancio;
- Lieve incremento degli oneri di funzionamento principalmente dovuti ai costi per prestazioni di servizio non soggetti alle riduzioni della recente normativa c.d. "spending review" (Legge 135/2012) e all'incremento dei cd "tagli" a favore del bilancio dello Stato;
- Contenimento del costo del personale, così da riportare nel 2014 il valore assoluto entro il limite del costo sostenuto nel 2010;
- Interventi economici, in linea con gli andamenti precedenti, di importo superiore rispetto al relativo margine di copertura;
- Disinvestimento di un cespite per un valore di realizzo previsto pari ad € 1.010.049,00 nel 2014 e in corso la procedura.

In sintesi alla fine del quinquennio:

Per ciò che attiene il Conto Economico, il totale dei proventi 2013 e 2014 diminuisce del 10% circa, in particolare l'entrata più importante, il Diritto Annuale, cala del 10% rispetto all'esercizio 2012, diminuiscono le previsioni di incasso dei diritti di segreteria. Per i contributi su progetti, il trend è in netta diminuzione, a causa dell'incertezza sempre più frequente sul possibile grado di utilizzazione di tali opportunità.

Sempre relativamente al Conto Economico si prevede un mantenimento dei costi 2013 e 2014 al livello del 2012; alla fine del quinquennio, in diminuzione i costi del personale dipendente compresa la dirigenza.

Il Conto economico chiuderà negli esercizi 2013 e 2014 con una previsione in perdita, perdite che saranno coperte, garantendo così il principio del pareggio di bilancio, con gli avanzi economici patrimonializzati degli esercizi precedenti.

Molto significative le risultanze proiettate al 2014 dello Stato Patrimoniale: saremo di fronte a una diminuzione del 15% circa del patrimonio netto, sensibile anche in termini assoluti da circa € 14.350.000,00 a poco più di € 11.650.000,00; e tuttavia la flessione attesa non scalfirà la soglia del patrimonio in senso stretto, ma colpirà, drasticamente, la somma degli avanzi accantonati negli anni.

CONTO ECONOMICO PLURIENNALE	2010	2011	2012	2013	2014
Diritto Annuale	€ 4.444.894,91	€ 4.515.118,73	€ 4.574.657,81	€ 4.171.777,00	€ 4.144.603,48
Sanzioni da Diritto Annuale	€ 365.530,29	€ 381.306,06	€ 425.631,76	€ 398.646,22	€ 398.646,22
Diritti di Segreteria	€ 1.032.827,38	€ 985.371,64	€ 953.593,55	€ 958.615,39	€ 834.670,00
Contributi su Rigidita'	€ -	€ 139.165,26	€ -	€ -	€ -
Contributi su Progetti	€ 432.028,08	€ 430.210,67	€ 490.904,65	€ 150.841,41	€ 155.000,00
Gestione Servizi	€ 125.058,22	€ 178.754,02	€ 168.761,99	€ 79.288,44	€ 132.050,00
Altri Ricavi	€ 552.139,12	€ 302.803,41	€ 495.423,58	€ -	€ 35.000,00
<b>Totale proventi</b>	<b>€ 6.952.478,00</b>	<b>€ 6.932.729,80</b>	<b>€ 7.108.973,34</b>	<b>€ 5.759.168,46</b>	<b>€ 5.699.969,70</b>
Costi dirigenti	-€ 470.000,00	-€ 360.000,00	-€ 301.432,10	-€ 308.798,28	-€ 307.134,84
Costi personale dipendente	-€ 1.638.845,15	-€ 1.573.990,46	-€ 1.656.577,47	-€ 1.571.778,85	-€ 1.563.919,19
Costi personale non dipendente	-€ 93.750,00	-€ 125.000,00	-€ 94.795,07	-€ 84.569,91	-€ 84.569,91
<b>Costi del personale</b>	<b>-€ 2.072.213,13</b>	<b>-€ 2.058.990,46</b>	<b>-€ 2.052.804,64</b>	<b>-€ 1.965.147,04</b>	<b>-€ 1.955.623,94</b>
<b>Costi di funzionamento</b>	<b>-€ 1.718.666,18</b>	<b>-€ 1.680.468,47</b>	<b>-€ 1.735.789,38</b>	<b>-€ 1.898.189,38</b>	<b>-€ 2.005.143,12</b>
<b>Totale oneri di funzionamento</b>	<b>-€ 3.790.879,31</b>	<b>-€ 3.739.458,93</b>	<b>-€ 3.788.594,02</b>	<b>-€ 3.863.336,42</b>	<b>-€ 3.960.767,06</b>
perdite su crediti	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Margine 1</b>	<b>€ 3.161.598,69</b>	<b>€ 3.193.270,87</b>	<b>€ 3.320.379,32</b>	<b>€ 1.895.832,04</b>	<b>€ 1.739.202,64</b>
Ammortamenti	-€ 383.450,22	-€ 391.960,52	-€ 355.093,46	-€ 319.000,00	-€ 326.000,00
Accantonamenti a fondo svalutazione crediti	-€ 1.295.929,28	-€ 1.479.288,15	-€ 1.671.725,96	-€ 1.714.450,96	-€ 1.714.450,96
Accantonamenti a fondo rischi e oneri	€ -	-€ 112.111,97	-€ 201.143,00	-€ 85.989,22	-€ 80.000,00
Accantonamenti a fondo TFR	-€ 130.382,02	-€ 95.274,08	-€ 168.698,41	-€ 121.050,96	-€ 118.754,91
<b>TOTALE AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI</b>	<b>-€ 1.809.761,52</b>	<b>-€ 2.078.634,72</b>	<b>-€ 2.396.660,83</b>	<b>-€ 2.240.491,14</b>	<b>-€ 2.239.205,87</b>
<b>MARGINE COPERTURA INTERVENTI ECONOMICI</b>	<b>€ 1.351.837,17</b>	<b>€ 1.114.636,15</b>	<b>€ 923.718,49</b>	<b>-€ 344.659,10</b>	<b>-€ 500.003,23</b>
Iniziative dirette	-€ 910.063,49	-€ 1.439.961,07	-€ 1.832.061,60	-€ 2.235.684,00	-€ 1.421.000,00
costi di promozione economica territorio	-€ 831.340,15	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale oneri interventi economici</b>	<b>-€ 1.741.403,64</b>	<b>-€ 1.439.961,07</b>	<b>-€ 1.832.061,60</b>	<b>-€ 2.235.684,00</b>	<b>-€ 1.421.000,00</b>

<b>risultato operativo</b>	<b>-€ 389.566,47</b>	<b>-€ 325.324,92</b>	<b>-€ 908.343,11</b>	<b>-€ 2.580.343,10</b>	<b>-€ 1.921.003,23</b>
Risultato della gestione finanziaria	€ 79.684,61	€ 187.255,86	€ 358.707,70	€ 310.567,59	€ 300.045,00
Risultato della gestione straordinaria	€ 39.961,16	€ 345.796,71	€ 601.607,27	-€ 49.292,41	€ 1.014.727,59
RETTIFICHE DELL'ATTIVO PATRIMONIALE	€ -	€ -	-€ 13.667,80	€ -	€ -
Sopravvenienze attive da incasso diritto annuale	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO</b>	<b>-€ 269.920,70</b>	<b>€ 207.727,65</b>	<b>€ 38.304,06</b>	<b>-€ 2.319.067,92</b>	<b>-€ 606.230,64</b>

### STATO PATRIMONIALE ATTIVO

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ATTIVO FISSO</b>	7.352.664,23	7.065.729,56	7.067.362,74	6.857.655,24	7.710.259,74
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	6.897.571,52	6.689.003,39	6.690.522,71	6.480.815,21	6.333.419,71
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	32.504,48	26.990,14	16.734,96	19.234,96	21.734,96
Software, concessioni e licenze	18.854,48	26.990,14	16.734,96	19.234,96	21.734,96
Diritti d'autore	-	-	-	-	-
Costi per progetti pluriennali	-	-	-	-	-
Costi di studi e ricerche	-	-	-	-	-
Manutenzione di beni di terzi	-	-	-	-	-
Altre immobilizzazioni immateriali	13.650,00	-	-	-	-
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	6.418.118,06	6.214.564,27	6.240.585,97	6.028.378,47	5.878.482,97
Fabbricati	5.448.986,25	5.297.883,36	5.129.073,12	5.024.020,62	5.014.687,62
Terreni	-	-	-	-	-
Impianti e Macchinari	592.443,64	603.525,78	856.852,28	779.197,28	664.197,28
Mobili e Arredi	164.572,22	113.615,30	73.658,66	54.658,66	35.658,66
Attrezzature Informatiche e non informatiche	33.575,75	27.318,63	15.004,21	12.004,21	9.004,21
Autoveicoli e motoveicoli	25.812,50	18.437,50	11.062,50	3.562,50	-
Altre immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Biblioteca e opere d'arte	152.727,70	153.783,70	154.935,20	154.935,20	154.935,20

<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	446.948,98	447.448,98	433.201,78	433.201,78	433.201,78
partecipazione in imprese controllate e collegate	-	-	-	-	-
Partecipazioni in altre imprese	446.948,98	447.448,98	433.201,78	433.201,78	433.201,78
<b>altri investimenti mobiliari</b>	-	-	-	-	-
Altri investimenti mobiliari	-	-	-	-	-

<b>Prestiti ed anticipazioni attive (Crediti finanziamento)</b>	455.092,71	376.726,17	376.840,03	376.840,03	1.376.840,03
Prestiti al personale	450.211,21	371.844,67	371.958,53	371.958,53	371.958,53
Altri crediti di finanziamento	4.881,50	4.881,50	4.881,50	4.881,50	4.881,50
Crediti da disinvestimento	-	-	-	-	1.000.000,00

<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	11.354.471,75	11.844.305,72	11.813.004,68	10.497.771,07	8.577.089,47
--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------

<b>Scorte in magazzino</b>	58.942,53	71.311,20	75.010,78	71.000,00	71.000,00
Scorte in magazzino	58.942,53	71.311,20	75.010,78	71.000,00	71.000,00

<b>Crediti funzionamento (entro 12 mesi)</b>	10.862.843,46	12.549.459,50	14.349.693,51	15.571.989,56	17.471.989,56
Crediti da diritto annuale e sanzioni	10.554.930,94	11.961.568,92	13.556.064,11	14.778.360,16	16.678.360,16
Crediti da diritti di segreteria	37.444,00	-	-	-	-
Crediti da F.do Perequativo rigidita'	-	139.165,26	-	-	-
Crediti da F.do Perequativo progetti	109.522,74	58.782,04	229.214,04	229.214,04	229.214,04
Crediti da Gestione di Servizi	10.574,63	59.089,41	53.745,48	53.745,48	53.745,48
Altri crediti	134.693,15	330.853,87	454.706,56	454.706,56	454.706,56
Crediti da Servizi Conto Terzi	15.678,00	-	55.963,32	55.963,32	55.963,32
Fondo svalutazione crediti	9.722.465,58	11.153.367,14	12.770.969,25	14.485.420,21	16.199.871,17
<b>Crediti funzionamento (al netto del fondo)</b>	1.140.377,88	1.396.092,36	1.578.724,26	1.086.569,35	1.272.118,39

<b>Titoli liquidi</b>	2.980.445,95	2.980.445,95	2.980.445,95	-	-
Titoli e obbligazioni	2.980.445,95	2.980.445,95	2.980.445,95	-	-

<b>Disponibilita' liquide</b>	7.174.705,39	7.396.456,21	7.178.823,69	9.340.201,72	7.233.971,08
Istituto cassiere	7.174.705,39	7.396.456,21	7.178.823,69	9.340.201,72	7.233.971,08

<b>Ratei e Risconti</b>	13.768,06	98,45	11.813,97	-	-
Ratei e Risconti	13.768,06	98,45	11.813,97	-	-

<b>TOTALE ATTIVO</b>	18.720.904,04	18.910.133,73	18.892.181,39	17.355.426,31	16.287.349,21
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

**STATO PATRIMONIALE PASSIVO**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>14.365.216,19</b>	<b>14.572.943,84</b>	<b>14.610.668,50</b>	<b>12.291.600,58</b>	<b>11.685.369,94</b>
Patrimonio netto	14.226.954,25	14.434.681,90	14.472.985,96	12.153.918,04	11.547.687,40
PN iniziale	14.496.874,95	14.226.954,25	14.434.681,90	14.472.985,96	12.153.918,04
Avanzo/Disavanzo esercizio	- 269.920,70	207.727,65	38.304,06	- 2.319.067,92	- 606.230,64
Riserve da Partecipazioni	138.261,94	138.261,94	137.682,54	137.682,54	137.682,54
<b>PASSIVO FISSO</b>	<b>1.698.764,26</b>	<b>1.475.993,14</b>	<b>1.644.259,68</b>	<b>1.765.310,64</b>	<b>1.884.065,55</b>
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-
mutui passivi	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto (TFR)	1.698.764,26	1.475.993,14	1.644.259,68	1.765.310,64	1.884.065,55
<b>PASSIVO CORRENTE</b>	<b>2.653.307,78</b>	<b>2.861.196,75</b>	<b>2.633.024,32</b>	<b>3.298.515,09</b>	<b>2.717.913,72</b>
<b>Totale debiti</b>	<b>2.234.811,75</b>	<b>2.300.341,02</b>	<b>2.022.729,28</b>	<b>2.602.230,83</b>	<b>1.941.629,46</b>
Debiti di funzionamento	841.395,58	1.161.431,56	759.429,28	1.259.429,28	959.429,28
Debiti per interventi economici	536.933,24	287.992,18	446.387,87	446.387,87	446.387,87
Debiti di servizi conto terzi	856.482,93	850.917,28	816.912,13	896.413,68	535.812,31
Debiti per Investimenti	-	-	-	-	-
<b>Fondo Rischi e Oneri</b>	<b>418.496,03</b>	<b>560.855,73</b>	<b>610.295,04</b>	<b>696.284,26</b>	<b>776.284,26</b>
Ratei e Risconti Passivi	3.615,81	-	4.228,89	-	-
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>4.355.687,85</b>	<b>4.337.189,89</b>	<b>4.281.512,89</b>	<b>5.063.825,73</b>	<b>4.601.979,27</b>

Come già specificato le previsioni prospettate non determinano una compromissione della solidità patrimoniale e dell'equilibrio finanziario dell'Ente Camerale, come di seguito dimostrato:

<b>INDICI PATRIMONIALI: MARGINE DI STRUTTURA</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	<b>6.897.571,52</b>	<b>6.689.003,39</b>	<b>6.690.522,71</b>	<b>6.480.815,21</b>	<b>6.333.419,71</b>
materiali	6.418.118,06	6.214.564,27	6.240.585,97	6.028.378,47	5.878.482,97
immateriale	32.504,48	26.990,14	16.734,96	19.234,96	21.734,96
finanziarie	446.948,98	447.448,98	433.201,78	433.201,78	433.201,78
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>14.365.216,19</b>	<b>14.572.943,84</b>	<b>14.610.668,50</b>	<b>12.291.600,58</b>	<b>11.685.369,94</b>
<b>PASSIVO FISSO</b>	<b>1.698.764,26</b>	<b>1.475.993,14</b>	<b>1.644.259,68</b>	<b>1.765.310,64</b>	<b>1.884.065,55</b>
Debiti di finanziamento	-	-	-	-	-
Trattamento di fine rapporto	1.698.764,26	1.475.993,14	1.644.259,68	1.765.310,64	1.884.065,55
<b>MARGINE DI STRUTTURA (1) (PN / Immobilizzazioni)</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Risultato simulazione	<b>2,08</b>	<b>2,18</b>	<b>2,18</b>	<b>1,90</b>	<b>1,85</b>
TARGET >=0,7	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>	<b>0,70</b>
<b>MARGINE DI STRUTTURA (2) (PN + Debiti Finanziamento / Immobilizzazioni)</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Risultato simulazione	<b>2,08</b>	<b>2,18</b>	<b>2,18</b>	<b>1,90</b>	<b>1,85</b>
TARGET >=1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>MARGINE DI STRUTTURA (3) (PN + Passivo Fisso / Immobilizzazioni)</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Risultato simulazione	<b>2,33</b>	<b>2,40</b>	<b>2,43</b>	<b>2,17</b>	<b>2,14</b>
TARGET >=1	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**INDICI PATRIMONIALI: MARGINE DI TESORERIA**

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	<b>11.354.472</b>	<b>11.844.306</b>	<b>11.813.005</b>	<b>10.497.771</b>	<b>8.577.089</b>
Crediti di funzionamento netti	1.140.378	1.396.092	1.578.724	1.086.569	1.272.118
Fondo Svalutazione Crediti	9.722.466	11.153.367	12.770.969	14.485.420	16.199.871
Disponibilita' liquide	7.174.705	7.396.456	7.178.824	9.340.202	7.233.971
<b>PASSIVO CIRCOLANTE</b>	<b>2.653.308</b>	<b>2.861.197</b>	<b>2.633.024</b>	<b>3.298.515</b>	<b>2.717.914</b>
Debiti di funzionamento (Entro 12 mesi)	841.396	1.161.432	759.429	1.259.429	959.429
Debiti per interventi economici (Entro 12 mesi)	536.933	287.992	446.388	446.388	446.388
Debiti per servizi c/terzi	856.482,93	850.917,28	816.912,13	896.413,68	535.812,31
Debiti per Investimenti	-	-	-	-	-
Fondo Rischi e Oneri	418.496	560.856	610.295	696.284	776.284
<b>MARGINE DI TESORERIA 1 (CASSA / DEBITI FUNZIONAMENTO)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Risultato simulazione	3,21	3,22	3,55	3,59	3,73
TARGET	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
<b>MARGINE DI TESORERIA 2 (CASSA + CREDITI FUNZIONAMENTO/ DEBITI FUNZIONAMENTO)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Risultato simulazione	5,08	5,15	5,84	4,03	4,42
TARGET	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
<b>MARGINE DI TESORERIA 3 (Attivo Circolante / Passivo Circolante)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Risultato simulazione	4,28	4,14	4,49	3,18	3,16
TARGET	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

## **VALUTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DI OBIETTIVI E PROGRAMMI DEL PROGRAMMA 2013**

---

Si ritiene opportuno riepilogare ciò che è stato realizzato nei primi nove mesi dell'anno 2013, con riserva di compiere un'analisi definitiva di carattere annuale in sede di approvazione del Bilancio Consuntivo 2013.

Si dà atto che i risultati della sintesi che segue sono coerenti con le scelte effettuate dal Consiglio Camerale in sede di approvazione del Programma Poliennale 2010-2014.

<b>1. VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>4. VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO E DELL'ECONOMIA LOCALE</b>

**Risorse destinate agli interventi economici                      € 621.805,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Territorio elemento centrale dell'azione della Camera;
- Iniziative in sinergia, purché rispondenti alle necessità delle imprese;
- Maggiori iniziative dirette;
- Riferimento alle azioni del PASL;
- Produttivo e terziario insieme;
- Sforzo peculiare per il lapideo;
- Società di promozione quale mezzo di valorizzazione del territorio;
- Massimo dei consensi possibili per il porto turistico;
- Favorire partecipazione di imprese a fiere all'estero.

### **4.1 - Consorzio tra le imprese del settore di produzione dell'olio di oliva**

L'Ufficio Agricoltura, in collaborazione con le associazioni di categoria, ha organizzato n. 3 incontri con le aziende produttrici del settore olivicolo.

Nella prima riunione, avvenuta nel mese di giugno, sono state poste le basi per la costituzione di un consorzio tra gli operatori della filiera olivicola Apuo – Lunigianese.

In quella occasione, durante la discussione è emersa la necessità da parte dei produttori, di concertare azioni concrete per ostacolare l'avanzata della mosca olearia (*bactrocera oleae*) che, con la sua attività, non solo riduce drasticamente la produzione, ma ne condiziona anche il livello di qualità.

Nei successivi incontri, ed in particolare nell'ultimo avvenuto nel mese di luglio, si è discusso sulle strategie per contrastare il problema della mosca olearia (*bactrocera oleae*).

In quell'occasione la Coldiretti ha presentato un progetto rivolto proprio alla lotta di tale insetto per il quale, la Camera di Commercio, ha inteso dare la propria adesione.

#### **4.2 - Tutoraggio e formazione continua per la filiera vitivinicola**

Il 30 ottobre si terrà un incontro con gli operatori della filiera vitivinicola delle D.O. "Candia dei Colli Apuani", "Colli di Luni" ed I.G. "Val di Magra" sulle problematiche derivanti dalle nuove disposizioni in materia di documenti di trasporto dei prodotti vitivinicoli e sulle pratiche enologiche.

#### **4.3 - Marmo: il recupero della sua centralità**

Per il marmo, ci sono stati interventi ripetitivi degli anni precedenti e pur tuttavia importanti quali per esempio: l'accordo di programma con il Comune di Carrara per la gestione degli spazi museali.

Nel 2013, è stato sottoscritto con il Comune di Carrara ed altri enti un protocollo d'intesa finalizzato alla realizzazione dell'evento Carrara Marble Weeks 2013, organizzato da Carrarafiere, che si è svolto nell'estate 2013.

#### **4.4 - Patto per l'economia locale**

Non sono proseguite, nel 2013, attività congiunte con gli Enti Locali ed in particolare con la Provincia derivanti da PASL, pertanto la Camera ritiene, ad oggi, di ricercare la congiuntura con enti ed associazioni in altre tipologie di interventi.

#### **4.5 - Promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali**

Se formalmente si dovrebbe parlare di interventi indiretti dell'Ente, in realtà i finanziamenti erogati dalla Camera, nell'ambito delle iniziative, si sono sostanziati in progetti concordati tra Regione, Enti Locali e Sistema Camerale.

#### **4.6 - Iniziative promozionali a favore di settori emergenti**

Nel 2013 è stato pubblicato un bando per sostenere, in ambito locale, le imprese appartenenti ad ogni settore per favorirne la partecipazione a Mostre e Fiere in Italia.

Su questo versante si può rilevare un incremento delle domande di partecipazione rispetto all'anno 2012 (più che raddoppiate); questo dato indica che questa tipologia di promozione è un'opportunità gradita all'utenza.

#### **4.7 - Piani di sviluppo di settore e iniziative in materia di commercio**

La Camera ha continuato anche nel 2013 a sostenere i progetti di animazione dei Centri Commerciali Naturali che si stanno sviluppando nel territorio Provinciale.

#### **4.8 - Partecipazione fiere all'estero**

Più trasversale l'intervento della Camera, consolidato positivamente negli anni, in favore delle imprese appartenenti ad ogni settore per favorirne la partecipazione a fiere all'estero.

Lo scopo di questa iniziativa è quello di far crescere la propensione all'*export* delle piccole aziende locali, misurabile attraverso la soddisfazione degli stessi operatori.

Su questo versante si può rilevare un incremento delle domande di partecipazione rispetto all'anno 2012; questo dato indica che questa tipologia di promozione rimane un'opportunità gradita all'utenza.

#### **4.9 - Porto**

Per il Porto Turistico e per il Porto in generale nel senso nel corso del 2013 si sono mantenuti i contatti con le Amministrazioni interessate per stabilire procedure ed obiettivi per soluzioni le più condivisibili possibili.

#### **4.10 - Contributi per pubblicazioni attinenti l'economia e il territorio**

Si è riproposta anche nel 2013 una selezione delle proposte di contributo o di acquisto di volumi che abbiano come finalità la valorizzazione del territorio.

Si è proceduto tramite bando annuale tenendo conto di alcuni criteri, quali l'originalità del prodotto editoriale, i contenuti che abbiano maggior riferimento all'economia, alla diffusione preventivata della pubblicazione, il patrocinio dell'ente camerale, ecc...

Alla data del 7/10/2013 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica ammontano a € 406.142,19, il 65,32% sul totale delle risorse disponibili.

<b>2. PRODUZIONE DI CONOSCENZA</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>1. FAVORIRE IL MONITORAGGIO DELL'ECONOMIA LOCALE A FAVORE DEL FARE STRATEGIA DI IMPRESA</b>

**Risorse destinate agli interventi economici € 60.000,00**

Si tratta di attività totalmente svolta dall'Azienda Speciale Istituto di Studi e Ricerche e quindi sostenuta con il bilancio della stessa (il contributo all'Azienda Speciale è inserito in altra linea strategica).

In questa sede già è stato evidenziato il ruolo dell'ISR ed anche le principali produzioni dello stesso, rimane da aggiungere quanto segue:

- Rispetto agli obiettivi assegnati, completamente raggiunti, l'attività dell'Istituto si è notevolmente ampliata soprattutto per la produzione di ricerche meno generaliste e più focalizzate su tematiche specifiche (effetti economici delle manifestazioni estive del centro storico di Carrara, ricerche su alcuni settori dell'economia provinciale,).
- Più accentuate e di maggiore novità le ricerche sul turismo, che vanno ad osservare il distretto dei campeggi e a confrontarlo con sistemi analoghi delle principali località turistiche italiane.
- Sono stati sviluppati nuovi filoni di ricerca sociale, relativi alle nuove povertà. Filoni che saranno ulteriormente sviluppati nei prossimi anni, alla luce della pesante crisi economica.
- Rapporti rafforzati, più intensi e più impegnativi con l'Unione Regionale delle Camere di Commercio della Toscana (intesa sulle indagini da svolgere in sede regionale).
- L'attivazione del servizio CATI ha rafforzato l'Istituto non solo nella sua attività di ricerca ma anche nelle relazioni con le singole Camere di Commercio, soprattutto della Toscana.

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Strategia consolidata, ma da affinare;
- Maggiore impegno dell' Istituto Studi e Ricerche per indagini previsionali e per elaborazione nuovi progetti;
- Consolidamento della collaborazione con gli Enti Locali e miglioramento dei rapporti con le Associazioni di Categoria;
- Ampliamento dell'attività oltre i temi da tempo trattati.

#### **8.1 - CENSIMENTO DELLE IMPRESE DEI SERVIZI NO-PROFIT E CO-PROFIT**

Alla chiusura delle operazioni sul campo, avvenuta il 20.12.2012, l'UPC ha adempiuto agli obblighi contrattuali assunti con i rilevatori esterni tramite la liquidazione degli acconti loro spettanti.

Contestualmente è stato dato l'avvio alle procedure propedeutiche alla fase sanzionatoria attraverso un' attenta valutazione di quali fossero le unità non rispondenti o quelle che lo avevano fatto parzialmente.

E' per questa ragione che l'UPC ha provveduto ad inviare un totale di n.333 diffide ad adempiere come di seguito individuate:

- N.89 diffide firmate digitalmente dal responsabile UPC ed inviate tramite PEC.
- N.244 diffide cartacee inviate con le procedure di notifica riservate agli Atti Giudiziari.
- Alla scadenza dei termini di diffida, dopo aver escluso le unità rispondenti si è provveduto, nella cosiddetta fase di accertamento, ad inviare ad ISTAT gli elenchi delle unità diffidate risultate inadempienti, accompagnate dai relativi fascicoli.

E' appena il caso di sottolineare l'elevata qualità del lavoro svolto in questa fase operativa, soprattutto tenendo conto delle conseguenze sanzionatorie previste per dette unità, anche in ragione della variegata casistica in materia di notificazione, ivi compresa la compiuta giacenza.

Le operazioni censuarie di rilevazione si sono concluse, come previsto, con l'invio del materiale ad ISTAT avvenuto nell'ultima decade di marzo.

Rimane ancora da effettuarsi la rendicontazione ad ISTAT tramite SGR che potrà essere effettuata soltanto all'indomani della liquidazione dell'ultima tranche delle risorse destinate a questo UPC.

#### **8.2 - MESSA A REGIME DEFINITIVO DEL SERVIZIO CATI**

INDAGINI REALIZZATE ALLA DATA ODIERNA TRAMITE SERVIZIO CATI:

- Congiuntura manifatturiera toscana I e II e III trimestre 2013 (n. 936 per trimestre);
- Indagine PMI (2000 interviste);
- Approfondimento indagine High Tech toscana (1097 interviste);

- Indagine edilizia toscana (n. 1476 interviste);
- Indagine Ipack Ima (642 interviste);
- Indagine servizi (artigiane e non artigiane) ( 3687 interviste);
- Indagine customer satisfaction (1669 interviste);
- Indagine edilizia (230 interviste);
- Indagine sull'artigianato manifatturiero (3.779 interviste).

#### INDAGINI DA REALIZZARSI ENTRO IL 31.12.2013 TRAMITE SERVIZIO CATI:

- Congiuntura manifatturiera toscana IV trimestre 2013;
- Indagine High Tech toscano anno 2013;
- Approfondimento delle imprese High Tech MS;
- Green economy MS;
- Indagine sul credito per Confartigianato Massa-Carrara;
- Indagine sulle imprese alluvionate di Massa-Carrara.

### 8.3 - Ricerche e pubblicazioni sull'economia

In tal senso, di seguito, si riportano le relative attività definite e/o in fase di realizzazione:

#### ATTIVITA' CONCLUSE AL 31 AGOSTO 2013.

- Rapporto sull'Economia Provinciale edizione 2013, presentato in data 16.06.2013 ;
- Monitoraggio periodico della congiuntura economica:
  - Imprese Apuane: nel 2012 hanno chiuso 4 aziende al giorno (presentato in data 19 aprile 2013)
  - Export 2012: record storico delle vendite all'estero (presentato il 29 marzo 2013)
- Osservatorio sui bilanci delle società di capitale edizione 2013 (con dati relativi all'anno 2011) presentato in data 09.05.2013.
- Indicatori statistici (conclusi in data 13 agosto 2013).
- Escavazione a Massa-Carrara: l'opinione dei principali operatori del settore (presentato 11 luglio 2013)

#### INDAGINI/RICERCHE CHE SARANNO REALIZZATE ENTRO IL 31 DICEMBRE 2013

- Rapporto Economia Intermedio (con dati al 30.06.2013);
- Indagini di settore : La Lunigiana tra tradizione e modernità: uno scenario possibile?;
- Indagini di settore : Arte e cultura come volano di sviluppo;
- Indagini di settore: L'imprenditoria femminile a Massa-Carrara
- Stima degli effetti economici delle manifestazioni estive 2013 realizzate nel Centro storico di Carrara;

- Stima delle nuove povertà.
- Costruire il futuro sulle trame del passato (ricerca per conto di Provincia di Massa-Carrara).

Alla data del 7/10/2013 sono a € 0,00 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica.

<b>3. AZIONI DI SISTEMA</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>5. CONSOLIDAMENTO DELLE AZIONI DI SISTEMA</b>

**Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 1.201.023,87**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Conferma del metodo;
- Particolare attenzione ai fondi di perequazione;
- Il credito come strumento in favore delle imprese;
- Nuovo impegno per l'innovazione tecnologica;
- Livello regionale e quindi rapporti con la Regione da valorizzare meglio.

Le attività principali svolte insieme ad Unioncamere Toscana, quelle almeno che trovano riscontro nel Bilancio essendo in maggior parte, invece, frutto di impegni della Presidenza e dei Dirigenti senza finanziamento (vedasi la prefigurazione degli accordi istituzionali con la Regione) si possono sintetizzare nei seguenti interventi.

### **5.1 - Gestione dei progetti annessi al Fondo di perequazione**

In questa linea programmatica sono comprese anche le risorse del fondo di perequazione.

Sono state realizzate iniziative in sinergia con il sistema camerale: si tratta di Progetti intersettoriali in parte realizzati autonomamente ed in parte realizzati con il coordinamento dell'Unione Regionale e in collaborazione con altre Camere di Commercio della Toscana, usufruendo del contributo del Fondo Nazionale di Perequazione.

In particolare sono stati conclusi e rendicontati ad inizio del 2013 i Progetti titolati all'Unione regionale ammessi al finanziamento del Fondo anno 2009/2010 :

- Internazionalizzazione delle pmi, attrazione di talenti e investimenti diretti all'estero;
- Green economy, blue economy e sviluppo sostenibile;

Nel 2013 l'attività sulla linea delle azioni di sistema ha riguardato l'avvio e la realizzazione e il monitoraggio di tutti i progetti ammessi al finanziamento del Fondo Perequativo 2011 – 2012.

Il termine finale di realizzazione è stabilito al 15 dicembre 2013, salva la facoltà di proroga .

Di seguito i progetti in corso :

#### Progetti Unioncamere – MISE, con il coordinamento di Unioncamere toscana

- 1) Servizi avanzati IT Banda larga, risparmio energetico e trasferimento tecnologico;
- 2) Servizi integrati per la nuova imprenditorialità e il sostegno all'occupazione ;

#### PROGETTI CONGIUNTI CCIAA/UNIONE REGIONALE

- 1) Green economy, Blue economy e Sviluppo sostenibile – azione a) e b) -;
- 2) Sportelli turismo;
- 3) Nuove imprese esportatrici.

#### PROGETTI TITOLATI ALLA CAMERA

- 1) Promozione delle eccellenze produttive dei territori e della dieta mediterranea;
- 2) Green economy, Blue economy e Sviluppo sostenibile;
- 3) Nuove imprese esportatrici.

Entro il 31 ottobre 2013, sulla base delle nuove linee prioritarie di intervento, individuate dal Consiglio di Unioncamere, si provvederà inoltre, secondo le modalità individuate dalla stessa Unioncamere, alla presentazione dei Progetti per l'ammissione a contributo del Fondo di Perequazione 2013.

Di seguito le linee di finanziamento del Fondo Perequativo 2013 :

## Progetti Accordo di programma 2012 Unioncamere - MISE

Servizi avanzati IT Banda larga, risparmio energetico e trasferimento tecnologico;

Servizi integrati per la nuova imprenditorialità;

Reti d'impresa

## PROGETTI DELLE CCIAA E DELLE UNIONI REGIONALI

Sportelli legalità nelle camere di commercio;

Dieta mediterranea ed Expò 2015;

Sportelli turismo: sviluppo del marchio ospitalità italiana e valorizzazione del sistema dei beni culturali dei territori;

Sviluppo sostenibile: promozione e tutela del made in Italy attraverso la valorizzazione dei sistemi di qualità e di tracciabilità nazionali per le filiere della moda, della nautica, dell'edilizia e dell'abitare sostenibile;

Scouting e assistenza delle nuove imprese esportatrici;

Interventi a sostegno delle imprese colpite dalle calamità naturali avvenute a partire dal 2013.

A suddetti possibili interventi sono da aggiungersi le nuove iniziative di sistema ovvero Progetti che verranno gestiti direttamente da Unioncamere nazionale a cui le Camere potranno fornire l'adesione.

## **5.2 - Interventi in sinergia con Unioncamere Toscana**

Sempre con riferimento al rapporto Camera di Commercio di Massa e Carrara – Unioncamere regionale, le azioni specifiche 2013 si possono così tracciare:

- Maggiore attivismo nei confronti della Regione Toscana, per uno spettro molteplice di competenze, sia a livello degli amministratori, sia a livello della dirigenza, anche a seguito di nuovo protocollo d'intesa (ad esempio Progetto Vetrina Toscana);
- Messa a regime della gestione di alcuni servizi camerali in forma associata (D.Lgs. 23/2010);
- Coinvolgimento effettivo in azioni che, anche sul piano metodologico ed organizzativo, sarebbero di difficile attuazione a livello locale; fra queste, le iniziative del *benchmarking* della Toscana, nonché quelle per il trasferimento di conoscenze e di applicazioni tecnologiche alla imprese.

I benefici attesi sono soprattutto quelli derivanti da iniziative congiunte con la Regione Toscana, con particolare riferimento al coinvolgimento degli Enti camerali alle fasi di

programmazione: in questo senso da sottolineare l'auspicata messa a regime di un tavolo di confronto, già avviato, con Regione, Province della Toscana, Toscana Promozione per soluzioni ancora da definire, ma comunque ispirate al principio del coordinamento.

### **5.3 - Quote associative/contributi organismi locali**

In questa linea programmatica rientrano le quote associative dovute dalla Camera quale partecipazione ad organismi soprattutto di natura locale.

La Giunta è chiamata a verificare periodicamente le attività svolte da detti organismi.

Anche per l'anno 2013 si conferma all'Istituto l'affidamento delle attività relazionali attinenti allo sportello territoriale di Universitas Mercatorum e la Biblioteca Camerale, con le medesime modalità degli anni precedenti.

Considerando il progetto di sviluppo e promozione definito per la Biblioteca Camerale, ad integrazione delle iniziative promozionali e culturali previste, si affida ad ISR anche la gestione dell'archivio storico camerale, peraltro ubicato presso la sede dell'Istituto stesso.

Tale gestione integrata assume un valore culturale e rappresentativo nei confronti degli Enti istituzionali e dei poli scolastici e didattici.

Per tali attività (gestione Biblioteca Camerale, gestione Universitas Mercatorum, gestione Archivio Storico) le relative risorse sono contemplate nella quota associativa.

### **5.4 – Credito**

La Camera, anche al fine di sostenere il mantenimento dei livelli occupazionali provinciali, nel 2013 ha agevolato l'accesso al credito delle imprese per supportare la ristrutturazione finanziaria ed il ripristino della liquidità, i processi di innovazione, il miglioramento della qualità e della sostenibilità ambientale, l'internazionalizzazione, la sicurezza nei luoghi di lavoro, il supporto alle politiche commerciali.

Attraverso il "Regolamento per la concessione di contributi alle imprese concessi da banche convenzionate", la Camera ha concesso contributi (5% del finanziamento concesso) alle imprese che avessero ottenuto un finanziamento, accordato dalle banche convenzionate.

La Camera di Commercio di Massa-Carrara, inoltre, a fronte della crisi occupazionale e della crescita dei livelli di disoccupazione anche sul territorio locale, ha promosso nel 2013 il "Bando per il sostegno all'occupazione nella provincia di Massa-Carrara" per favorire la ripresa economica, sostenendo l'occupazione.

Sempre in tema di Credito, l'Osservatorio sul credito, costituitosi presso l'ISR a seguito di delibera camerale, ha lo scopo di discutere di un tema così stringente e al tempo stesso come quello del credito alle imprese, alle luce delle difficoltà registrate dagli imprenditori della nostra provincia nell'ottenere erogazioni bancarie, e dall'altro lato, di trovare situazioni non eccessivamente rischiose sulle quali investire.

L'Osservatorio, a cui è stato assegnato il compito di coordinamento da parte della giunta camerale, si pone quindi come strumento di discussione di questa problematica, partendo dall'analisi oggettiva dei dati sul credito forniti periodicamente all'Istituto da Banca d'Italia, e di altri elementi informativi prodotti da ISR, al fine di correggere eventuali distorsioni, sia da un lato che dall'altro, e di migliorare il clima di fiducia tra le rispettive controparti.

ISR convocherà l'Osservatorio ogni tre mesi, facendo coincidere le convocazioni con le uscite trimestrali dei dati sul credito di Banca d'Italia. Il primo incontro si è tenuto il 26 luglio scorso, al quale hanno partecipato numerosi esponenti dell'associazionismo datoriale e direttori di banche locali. Entro fine anno è prevista un'altra convocazione, alla quale saranno chiamati a partecipare anche esperti di settore e altri rappresentanti del sistema bancario e associativo.

Alla data del 07/10/2013 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica ammontano a € 585.743,10, il 48,77% sul totale delle risorse disponibili.

<b>4. INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>7. INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE DELL'IMPRESA DI MASSA CARRARA ALL'ESTERO</b>

**Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 175.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Far crescere competenze e l'utilizzazione di strumenti di marketing internazionale,
- Consolidamento dei servizi alle imprese in informazione e consulenza,
- Iniziative di scambi tra operatori.

## 7.1 - Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese e gli interessi del territorio anche sfruttando bandi regionali, comunitari, di sistema

Il programma promozionale per l'anno 2013 ha tenuto conto della particolare situazione politica e delle incertezze sul futuro di istituzioni, quali le Province, nonché dell'ammontare effettivo delle risorse su cui la Camera ha potuto contare a seguito dei continui interventi legislativi sul contenimento della spesa.

In particolare, nel corso dell'anno, è stato confermato il ruolo riconosciuto alle Camere di Commercio in materia di turismo a seguito della soppressione degli uffici provinciali delle APT.

Questi gli eventi realizzati nel 2013:

Periodo	Località	Settore	Descrizione	Partner
Marzo 2013	Carrara	Agroalimentare	Partecipazione TIRRENO CT	Associazioni e Consorzi di settore
Maggio 2013	Lunigiana	Turismo Rurale Enogastronomico	Organizzazione incoming operatori europei	Toscana Promozione, Provincia MS, Consorzi ed Associazioni di settore
Luglio 2013	Carrara	Lapideo	GUESTING ARCHITECTURE 2013: incoming delegazione architetti in occasione di Carrara Marble Weeks 2013	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore
Ottobre 2013	Lunigiana	Turismo Rurale Enogastronomico	Organizzazione educational riservato a Tour Operator internazionali	Consorzi ed Associazioni di settore
Novembre 2013 (da realizzarsi)	Carrara	Tecnologie applicate al lapideo e macchinari	Incoming delegazione operatori esteri	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore

Nel corso dell'anno, la Camera ha inoltre mirato ad innalzare la soglia degli interventi promozionali, soprattutto dal punto di vista qualitativo; sono stati pertanto intensificati i contatti con la Regione Toscana (Toscana Promozione), con gli Enti locali ed il sistema camerale (Camere di commercio italiane ed estere, Unioncamere, Mondoimpresa, ecc.), al fine di ottimizzare sia le risorse

impiegate che la gestione delle attività di internazionalizzazione, con l'intento di promuovere tutte le opportunità del territorio.

## 7.2 - Consolidamento delle attività informative e formative (sportello SPRINT)

Nel 2013 sono state consolidate le attività informative e formative dello sportello SPRINT; in particolare l'ufficio ha provveduto a:

- organizzare attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti. Nello specifico sono stati realizzati n. 2 seminari ad aprile e maggio, mentre n. 4 seminari sono programmati nel periodo ottobre-dicembre.
- fornire informazione e risposte ai quesiti delle imprese direttamente allo Sportello camerale o ricorrendo alle strutture di Toscana promozione tramite la rete extranet dedicata;
- diffondere le informazioni sulle iniziative e le opportunità in materia di internazionalizzazione tramite *mailing*, sito web, stampa, contatti telefonici, sportello, incontri tematici.

Tutte le iniziative sono state verificate, quanto alla loro efficacia, attraverso singole e specifiche indagini di *customer satisfaction*, sia contestuali alla realizzazione dell'evento che successive, nell'ottica della condivisione degli obiettivi e delle opportunità derivanti dalla verifica dei risultati effettivamente conseguiti.

All'interno della linea strategica Internazionalizzazione è da considerarsi anche l'attuazione dei progetti presentati sul Fondo perequativo 2011/2012 del sistema camerale e a Toscana Promozione a valere sul piano Promozionale 2013.

Alla data del 7/10/2013 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica ammontano a € 151.473,75, l'86,56 % sul totale delle prenotazioni degli interventi economici.

<b>5. REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>1) POTENZIARE GLI INTERVENTI A FAVORE DELLA TUTELA DEI DIRITTI SOGGETTIVI E DELLA REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>  <b>2) PROMUOVERE GLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA</b>

**Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 49.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Continuare a diffondere la cultura dell'arbitrato e della mediazione/conciliazione;

- Funzione di controllo e di vigilanza quale stimolo alla responsabilità degli operatori.

## **1) POTENZIARE GLI INTERVENTI A FAVORE DELLA TUTELA DEI DIRITTI SOGGETTIVI E DELLA REGOLAZIONE DEL MERCATO**

### **1.1 - Tutela della concorrenza leale tra le imprese**

Sono terminate le procedure per la revisione della Raccolta provinciale degli usi con l'approvazione definitiva da parte della Giunta Camerale in data 31 luglio 2013 (deliberazione n. 85)

La Raccolta degli Usi della provincia di Massa–Carrara - Revisione 2012 - è il frutto di un accurato e qualificato lavoro di accertamento realizzato dall'apposita Commissione Provinciale che ha ritenuto non necessario procedere alla istituzione di comitati tecnici specifici: la revisione attuata direttamente da parte della Commissione, prendendo come base la Raccolta – revisione anno 2006 a valere dalla data di approvazione per il quinquennio 2007-2012, ha riguardato non solo gli usi riportati negli articoli della raccolta vigente (n. 176 articoli) ma anche l'eventuale sopravvenienza di nuovi usi nelle materie già disciplinate nonché in quelle per le quali non risultavano nella vigente edizione usi accertati.

A seguito delle suddette operazioni di verifica, la Commissione ha formato il “Progetto” della nuova Raccolta – Revisione 2012 a valere dalla data di approvazione definitiva, per il quinquennio 2013-2018, inserendo un nuovo comma al vigente articolo n. 101 riguardante la spedizione su autocarri ed accertando un nuovo uso, inserito in raccolta come art. 153, in materia di “CORRISPETTIVO DEL TRASPORTO DI MERCI PER CONTO TERZI”.

Nella riunione tenutasi il 14 dicembre 2012 la Commissione ha approvato il testo del “Progetto” assieme all'apposito manifesto con cui si comunica la conclusione dei lavori per sottoporlo alla approvazione della Giunta Camerale.

La Giunta Camerale con deliberazione n. 9 del 31 gennaio 2013 ha approvato in via definitiva il “Progetto” ed il manifesto.

L'Ufficio ha quindi provveduto alla predisposizione del materiale: in data 22 aprile 2013 il manifesto con il quale si invitano gli interessati a presentare alla Camera di Commercio nel termine indicato di giorni 45, motivate e documentate proposte ed osservazioni è stato affisso all'Albo camerale e lo stesso, assieme al “Progetto” è stato inoltrato ai n. 17 Comuni della Provincia, alla Comunità Montana, alla Prefettura ed alla Provincia affinché lo affiggessero al loro Albo. Copia dello stesso materiale è stata inviata alle altre Autorità, Enti ed Ordini Professionali della Provincia nonché alle Facoltà delle Università Toscane direttamente interessate.

A seguito della affissione, è pervenuta una unica segnalazione, in data 14 maggio 2013, da parte del Responsabile P.O. Attività Estrattive – Settore Marmo del Comune di Carrara che è stata sottoposta al Presidente della Commissione. Il Presidente, considerata la delega conferita dalla Commissione nella riunione del 14 dicembre 2012 e tenuto conto che l'unica osservazione pervenuta, non era tale da comportare delle modificazioni sostanziali al testo approvato dalla Commissione, ha

deciso, trattandosi soltanto di modifiche alle normative richiamate nel testo, di riformulare l'articolo non ritenendo necessario un nuovo passaggio del Testo in Commissione e l'ha sottoposto alla Giunta Camerale per l'approvazione definitiva.

La Giunta Camerale con deliberazione n. 85 del 31 luglio 2013 ha pertanto provveduto all'approvazione definitiva della nuova RACCOLTA PROVINCIALE DEGLI USI – REVISIONE 2012 a valere dalla data di approvazione per il quinquennio 2013-2018.

Il testo della nuova raccolta è stato consegnato a fine settembre alla tipografia per avere una prima bozza.

L'Ufficio ha compiuto le operazioni per la tenuta dei registri dei concessionari dei marchi di garanzia per il settore delle tinte-lavanderie e per il settore dell'auto-moto riparazione verificando il possesso dei requisiti richiesti, dai rispettivi regolamenti, alle imprese concessionarie ai fini della permanenza della loro iscrizione (sono state cancellate d'ufficio n. 2 imprese in quanto sono risultate cancellate dal Registro delle Imprese – determinazione del Dirigente n. 128 del 27 marzo 2013).

## **1.2 - Potenziamento dell'attività ispettiva e di vigilanza**

L'Ufficio Metrico nel corso dell'anno 2013, in attuazione di un nuovo Accordo sottoscritto tra Unioncamere e il MISE, ha aderito al progetto nazionale di verifiche previste nel settore dei controlli della sicurezza e dei dispositivi di protezione individuale. In particolare si sono effettuati sopralluoghi ed analisi di laboratorio nel settore della vendita di metallo prezioso.

In quest'ultimo delicato settore si sono svolte, inoltre, operazioni congiunte di sorveglianza con gli ispettori della Guardia di Finanza sulle attività dei compro - oro, fenomeno ancora massicciamente diffuso.

In regime di controllo comunitario è stata svolta azione congiunta con la locale Capitaneria di Porto sul sistema di pesatura dei prodotti ittici comprendente tutta la filiera interessata (sbarco dai pescherecci, trasporto, immagazzinamento e vendita).

Nel settore della distribuzione carburanti è stato assicurato il controllo sulla apparecchiature di distribuzione, sia in modalità manuale che in assenza dell'utenza (self-service). Molti impianti della Provincia sono stati interessati, anche quest'anno, dalla massiccia e capillare operazione di sorveglianza svolta a livello nazionale nel corso del mese di agosto dalla Guardia di Finanza. Dai rapporti ricevuti, per la Provincia di competenza, tutti i distributori controllati sono risultati regolari nell'integrità dei sigilli di protezione e nei quantitativi relativi alle erogazioni.

Nell'ambito del settore del controllo sulla sicurezza stradale oltre a garantire la regolarità delle assegnazioni delle carte tachigrafiche si è proceduto al controllo tecnico delle pesche pubbliche della Provincia.

Il controllo degli strumenti per pesare nel settore del commercio al dettaglio è proseguito col servizio di verifica a domicilio contestualmente a quello erogato dai laboratori privati accreditati alla verifica.

## **1.3 - Attività sanzionatoria**

Con riferimento al 30 settembre 2013, sono state emesse n. 265 ordinanze (ingiunzione, archiviazione, revoca e confisca), sono state revocate n. 2 autorizzazioni al rateizzo dell'importo ingiunto con ordinanza, e sono in corso le verifiche per procedere ad emettere un ruolo esattoriale contenente le ordinanze emesse nel 1° semestre 2011 .

Sono stati concessi n. 3 sgravi su ruoli pregressi, rispettivamente con scadenza 10/02/1993, con scadenza 25 gennaio 2003 e con scadenza 10/09/2010.

Per quanto riguarda le memorie difensive è stato completato l'esame delle memorie relative ai verbali di accertamento anno 2008 e si sono archiviati n. 5 scritti relativi a verbali di accertamento anni 2009-2010 e 2012.

Si è altresì provveduto ad aggiornare il Registro informatico delle memorie caricando le memorie, ricevute dal precedente responsabile del servizio, relative ai verbali di accertamento emessi dagli organi accertatori nell'anno 2009 (al 30 settembre risultano assegnati nell'anno 2013 n. 64 protocolli di cui n. 38 relativi a verbali di accertamento anno 2009).

## **2) PROMUOVERE GLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA**

### **2.1 - Diffusione della cultura arbitrato, conciliazione e mediazione**

La Camera ha proseguito nelle azioni di consolidamento della cultura arbitrale e della mediazione/conciliazione tramite attività di formazione ed informazione nonché interventi per promuoverne l'utilizzo come strumento alternativo alla giustizia ordinaria per la soluzione delle controversie.

In data 21 marzo 2013 è stato realizzato un corso di formazione sul software ConciliaCamera, rivolto ai mediatori iscritti.

Al corso, svoltosi in tre sessioni e realizzato con la consulenza informatica di Infocamere, hanno partecipato n. 11 mediatori sui 12 iscritti.

Quest'anno l'ormai consueto evento della Settimana nazionale della Conciliazione è stato anticipato alla settimana dal 24 al 30 giugno 2013 in quanto inserito da Unioncamere Nazionale nelle attività da svolgere nell'ambito del progetto del Fondo Perequativo 2011/2012 "RILANCIO DEI SERVIZI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA: MEDIAZIONE E ARBITRATO" - a cui la Camera ha aderito con deliberazione di Giunta Camerale n. 44 del 24/04/2013.

Il Progetto di sistema ha previsto un contributo massimo da erogare alle CCIAA aderenti nella misura del 50% delle spese sostenute dalle parti, per le mediazioni gestite nel corso dell'anno 2013, preferibilmente, nel periodo previsto della Settimana della Conciliazione che vengono offerte gratuitamente dalle Camere per almeno un bimestre.

La Camera ha pertanto individuato quale periodo di riferimento per la gratuità delle procedure nei mesi di giugno e luglio.

L'iniziativa ha avuto positivo riscontro con l'attivazione di n. 32 procedimenti nel periodo di

riferimento (al 31 maggio ne erano state depositate n. 13); a tutt'oggi risultano depositate n. 50 domande di cui n. 2 aventi ad oggetto materie per le quali è tornato obbligatorio, dal 20 settembre scorso, il tentativo di mediazione quale condizione di procedibilità.

La Camera ha inoltre aderito all'invito di Unioncamere di uniformare il proprio Regolamento di Mediazione secondo quanto predisposto da loro, a seguito di un ampio confronto attivato all'interno del sistema, a seguito delle modifiche apportate dalla Sentenza della Corte Costituzionale n. 272 del 6 dicembre 2012 che ha abrogato le norme relative alla obbligatorietà della mediazione.

Il nuovo Regolamento di mediazione (e relativo tariffario) sono stati pertanto adottati con deliberazione assunta dalla Giunta Camerale in veste di Consiglio n. 59 del 30/05/2013 (ratificata dal Consiglio con deliberazione n. 7 del 31 luglio 2013).

Tramite newsletter e sito camerale si è data informativa all'utenza e tramite e-mail agli ordini professionali ed agli iscritti alle liste di arbitri e mediatori/conciliatori.

Specificamente è stata convocata apposita conferenza stampa per il giorno 28 giugno 2013 per la presentazione sia dell'iniziativa sia delle novità portate dal nuovo regolamento camerale ed alla stampa presente è stata consegnata una breve nota riassuntiva delle maggiori novità.

Nell'ambito delle attività della Settimana della Conciliazione Associazioni locali facenti capo a livello nazionale a ReteImprese Italia (CNA, Confartigianato, CasArtigiani, Confesercenti e Confcommercio) sono state invitate per il giorno 27 giugno ad una riunione preliminare per sondare l'interesse delle stesse a sottoscrivere un protocollo di intesa, analogo a quello siglato da Unioncamere, Infocamere e Rete Imprese Italia a livello nazionale, per promuovere la diffusione e l'utilizzo della mediazione, soprattutto online, nonché per la compilazione e invio telematico delle domande verso gli Organismi di Mediazione Camerali.

Per quanto riguarda il servizio di arbitrato, presso l'ufficio sono stati attivati n. 3 procedimenti arbitrali amministrati e sono state presentate n. 6 richieste per la nomina di altrettanti Collegi Arbitrali in procedimenti non amministrati; è stata altresì avviata la procedura per la revisione quadriennale dell'Albo degli Arbitri (che conta n. 72 iscritti).

Ad oggi sono stati restituiti n. 54 moduli e l'ufficio sta ultimando le verifiche delle dichiarazioni rese ai sensi del M.M. n. 445/2000.

## **2.2 - Sportello itinerante**

La Camera ha proseguito, anche nel 2013, la partecipazione all'iniziativa "Sportello itinerante", con le associazioni a tutela dei consumatori. L'iniziativa che consiste nel realizzare, da parte delle Associazioni, un punto informativo, presso i mercati comunali della provincia ed i centri commerciali della grande distribuzione, a cui rivolgersi per avere informazioni sullo strumento conciliativo quale opportunità per risolvere in via stragiudiziale eventuali controversie in cui il consumatore dovesse essere coinvolto riscuote ancora interesse. Inoltre serve da punto di appoggio per ritirare materiale informativo sulle attività della Camera in materia di tutela del mercato.

Il prossimo 15 novembre, nell'ambito delle attività previste nell'iniziativa in oggetto, si terrà presso la sede camerale un convegno "Le Insidie della Rete: Truffe informatiche e acquisti inconsapevoli sul web" a cui saranno invitate a partecipare alcune scolaresche della provincia.

Alla data del 7/10/2013 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica ammontano a € 37.645,10, il 76,83% sul totale delle risorse disponibili.

<b>6. LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>6) TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA E DI INNOVAZIONE</b>

#### **Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 133.726,13**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- fornire ai titolari di impresa nonché a professionisti dei vari settori economici, nuove conoscenze ed approfondimenti necessari per compiere scelte strategiche per l'esercizio delle loro attività;
- consentire alle imprese locali l'aggiornamento costante su tematiche di particolare interesse per l'attività delle stesse;
- consentire agli aspiranti imprenditori di ottenere l'accesso al requisito della norma per iniziare l'attività commerciale alimentare, di pubblico esercizio, nonché di agenzia immobiliare e di rappresentanza;
- incentivazione all'utilizzo di nuove tecnologie e metodologie di lavoro.

Anche per il 2013, la formazione ha costituito un elemento di primaria importanza per l'Ente camerale.

#### **6.1 Eccellenza formativa per le imprese**

##### Corsi di formazione

Nel primo semestre è stato realizzato 1 intervento formativo riferito alla tipologia "dovuto per legge" quale il Commercio Alimentare e Somministrazione di alimenti e Bevande.

Per quanto riguarda il corso per Agente di commercio ed Agente immobiliare, ancorché banditi nei tempi dovuti, non si è registrato un numero sufficiente di adesioni e pertanto, ai sensi delle vigenti disposizioni regionali in materia di formazione, non è stato possibile avviarli.

Resta inteso che anche per il secondo semestre, verrà data esecuzione a quanto già programmato in sede regionale in materia di “corsi dovuti per legge” ai fini della loro realizzazione.

#### Alta formazione, Università, innovazione e proprietà industriale

Nel piano poliennale si esplicita un concetto di “alta formazione”, intendendo con tale termine quella tipologia riservata a titolare di impresa o a quadri nonché associazioni chiamati a compiere scelte strategiche per le loro aziende.

Le tematiche, quindi, sono sia strategiche che tecniche, sia rivolte al governo di tutti i fattori aziendali che a segmenti particolari.

Oggetto di tale progetto è, quindi, il trasferimento di conoscenze nel segno dell’innovazione, una chiave ritenuta indispensabile per l’aggiornamento dei processi, dell’organizzazione aziendale, delle fasi produttive e dei prodotti.

Tutto ciò premesso, nel periodo di riferimento, sono stati realizzati 6 seminari, tutti caratterizzati da una numerosissima partecipazione e dal contenuto specialistico quali:

- sui temi fiscali (Telefisco 2013 e Redditometro);
- sull’ambiente per le dichiarazioni MUD 2013;
- sulle nuove frontiere web per il commercio intersettoriale;
- sulle problematiche connesse alle Reti d’Impresa.

#### **6.2 - Nuove frontiere web per il commercio intersettoriale**

Partendo dal presupposto di quanto le nuove metodologie tecnologiche di comunicazione, grazie all’evoluzione della “rete”, possano essere determinanti per le aziende, nel mese di maggio è stato realizzato un seminario sul marketing multimediale.

Tale evento ha offerto un notevole strumento alle aziende, di sicuro impatto per migliorare sia l’efficienza dei processi produttivi che per aumentare i loro profitti.

#### **6.2 - Alternanza scuola lavoro**

L’Ufficio Promozione per l’Estero, Turismo, Alternanza Scuola Lavoro anche per l’anno 2013, ha proseguito le attività relative al progetto Alternanza Scuola Lavoro a Massa-Carrara, iniziativa promossa nell’ambito dei protocolli d’intesa Ministero/Unioncamere e Ufficio Scolastico Regionale/Unioncamere Toscana e finalizzata a favorire la collaborazione fra istituzioni scolastiche e Camere di Commercio per la realizzazione di percorsi in alternanza scuola lavoro.

Il progetto nella Provincia di Massa-Carrara è gestito e realizzato congiuntamente e nel rispetto delle rispettive competenze da Camera di Commercio, Ufficio Scolastico provinciale e Amministrazione provinciale, con le quali è stato sottoscritto in data 19 giugno 2010 un protocollo d’intesa con la partecipazione e collaborazione delle Associazioni di categoria e degli Ordini professionali.

Dal 2003, anno di avvio del progetto, sono già stati conclusi due trienni di alternanza (2003/2006 e 2006/2009). Con l'anno scolastico 2011/2012 si è concluso un terzo triennio iniziato nell'anno scolastico 2009/2010 mentre un quarto triennio, iniziato nell'anno scolastico 20010/2011, ha chiuso la sua seconda annualità. I numeri del progetto sono di rilievo: 12 istituti scolastici coinvolti, circa 500 ragazzi che hanno partecipato ai percorsi in alternanza, circa 250 organizzazioni (aziende, soggetti privati ed Enti Pubblici) che hanno accolto i ragazzi presso le proprie strutture.

### **6.3 - Sostegno allo sviluppo delle nuove imprese**

La Camera ha proseguito anche per il 2013 l'attività del Servizio Nuove Imprese per informare imprese ed aspiranti imprenditori su opportunità, finanziamenti ed agevolazioni pubbliche a carattere locale, regionale, nazionale e comunitari e per organizzare percorsi formativi ed informativi su tematiche di particolare interesse legate al sistema delle agevolazioni pubbliche e della creazione d'impresa.

### **6.5 - Bandi per percorsi formativi su tematiche specifiche**

In tema di formazione, per i casi in cui la Camera ha ritenuto che alcuni argomenti più tecnici fossero preferibilmente gestiti dalle Associazioni di Categoria o da Organismi specializzati, si è promosso un bando che nel corso del 2013 ha dato luogo a contributi pari a € 49.750,00 e principalmente sui temi di:

- nuove normative di interesse per le imprese;
- la sicurezza sul lavoro;
- nuove tecniche in materia di edilizia;
- contrattualistica;
- sistema di tracciabilità dei rifiuti;
- certificazione energetica;
- le reti di piccola impresa;
- incentivi alle imprese.

Alla data del 7/10/2013 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica ammontano a € 104.074,41, il 77,83% sul totale delle risorse disponibili.

## **7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE**

**Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 110.129,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- INCREMENTO DELLA CULTURA E-GOVERNMENT E DELLA TELEMATICA;
- MONITORAGGIO COSTANTE DELLE AZIONI INTERNE ED ESTERNE DELLA CAMERA;
- RAFFORZARE IL SISTEMA DELLA COMUNICAZIONE.

La linea 7, trasversale alla struttura ed alla gestione, si sviluppa mediante una strategia articolata nei vari profili della performance:

- Imprese, territorio e consumatori;
- Processi interni;
- Innovazione e crescita;
- Economico-finanziario.

Di seguito gli obiettivi definiti in sede di programmazione articolati per ciascuna delle dimensioni di cui sopra secondo l'approccio *Balanced Scorecard*.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>03) E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA</i>

### ***3.1 - Ottimizzazione degli interventi volti a garantire la qualità delle pratiche dei servizi anagrafici***

La Camera ha continuato la ricerca del miglioramento della qualità delle pratiche presentate ai servizi anagrafici, mediante l'organizzazione di incontri formativi finalizzati al miglioramento dell'utilizzo dei sistemi informatici per la gestione delle pratiche di competenza del Registro Imprese/REA, rivolti all'utenza professionale (commercialisti, consulenti del lavoro, ecc.), previsti per il 14 e 21 novembre 2013.

### ***3.2 - Consolidamento azioni per efficienza del SUAP***

Durante l'anno 2013, non sono state intraprese azioni dirette al consolidamento delle iniziative volte ad agevolare l'utilizzo dei sistemi informatici attinenti alla trasmissione delle pratiche SUAP. La motivazione è da ricercarsi nell'impossibilità di utilizzare le procedure telematiche sviluppate per la trasmissione delle suddette pratiche in quanto, ad oggi, i sistemi telematici adottati dalla Regione Toscana non riescono ad interagire con il sistema telematico SUAP utilizzato da Infocamere ed usato

da tutte le altre regioni. Si tratta, quindi, di una sospensione di tutte le attività correlate al sistema SUAP che, con tutta probabilità, non troverà soluzione se non a partire dall'anno 2014.

### **3.3 Digitalizzazione attività formativa e seminariale**

Nel 2013 si è proseguito con il mantenimento del processo di digitalizzazione via web per tutte le attività di formazione e seminariale organizzate dalla Camera.

### **3.4 - Potenziamento dei canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica**

Mantenimento della telematizzazione degli ufficiali levatori per l'invio degli elenchi protesti e per la pubblicazione di atti sull'albo on-line.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>PROCESSI INTERNI</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<b>09) QUALITÀ DEL SERVIZIO</b>

### **9.1 - Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedimentali**

La Camera manterrà o incrementerà il livello della qualità dei servizi erogati, rispetto agli standard di servizio.

### **9.2 – Carta dei servizi e monitoraggio della qualità percepita**

L'Ente ha proposto il monitoraggio dei livelli di qualità percepita da parte dell'utenza in relazione al livello di coerenza tra i servizi erogati dalla CCIAA e le aspettative dell'utenza stessa, tramite un questionario di *customer satisfaction*, da compilare direttamente sul sito camerale, per ogni Ufficio/Servizio, attivo da ottobre 2013.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>PROCESSI INTERNI</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<b>10) MIGLIORAMENTO ED OTTIMIZZAZIONE DELLA STRUTTURA E DEI PROCESSI</b>

### **10.1 - Task force interdisciplinare per efficienza organizzativa**

Al fine di razionalizzare ed ottimizzare la gestione di alcune attività camerali ed in particolare l'acquisto di beni e/o servizi legato all'attuazione di interventi promozionali si prevede l'intensificazione della collaborazione tra i responsabili degli uffici competenti al fine di definire anche in maniera congiunta le effettive necessità.

### **10.2 - Dematerializzazione dei flussi**

Nell'anno 2013, la Camera ha proseguito sia con il potenziamento delle forme digitali di comunicazione verso l'esterno, sia in una sempre maggiore digitalizzazione del materiale documentario, in modo da ridurre considerevolmente la parte cartacea dello stesso.

Ha proseguito, inoltre, nel potenziamento delle comunicazioni istituzionali tramite Posta Elettronica Certificata, visto anche l'obbligatorietà per alcuni tipi di imprese (società di persone e società di capitali) di dotarsi di tale mezzo di comunicazione.

Nel 2013 è stato introdotto un nuovo programma informatico in sostituzione di Prodigy, su piattaforma FileNet, che ha consentito la formalizzazione di tutti i processi documentali; la Camera di Commercio di Massa-Carrara è una delle Camere pilota.

### **10.3 - Ottimizzazione della gestione brevettuale**

La Camera ha proseguito nel 2013 nella tenuta del Registro delle informazioni brevettuali, ottimizzandone l'utilizzazione.

### **10.4 – Rinnovo Consiglio Camerale**

Il 26 febbraio 2014 scadrà il mandato dell'attuale Consiglio Camerale; nel 2013, pertanto, sono state attuate le procedure per il suo rinnovo ed in particolare:

- sono stati verificati i dati relativi al sistema economico locale (numero delle imprese, indice di occupazione, valore aggiunto e diritto annuale), con la conseguente ripartizione per i diversi settori economici dei componenti il Consiglio;
- si sono organizzati diversi incontri con le organizzazioni imprenditoriali, sindacali e le associazioni di tutela dei consumatori, interessate a partecipare alle procedure di rinnovo.
- sono state gestite le procedure per la determinazione della consistenza delle Organizzazioni imprenditoriali, sindacali e dei consumatori: il Presidente, 180 giorni prima della scadenza del Consiglio (30 agosto 2013), ha dato avvio a suddetta operazione mediante l'affissione all'Albo camerale e sul sito internet istituzionale di apposito avviso e contestuale comunicazione al Presidente della Giunta regionale. Le organizzazioni interessate ed in possesso dei requisiti di

legge, entro il termine di 40 giorni (9 ottobre 2013), hanno presentato alla Camera, in base alla normativa vigente, la loro candidatura con le informazioni sulla loro consistenza;

- nei successivi 30 giorni (8 novembre 2013), tale documentazione, a seguito di verifica della loro regolarità, nonché di controllo sulla veridicità delle dichiarazioni sostitutive rese, dovrà essere trasmessa alla Regione, soggetto competente per la determinazione, per i diversi settori, del grado di rappresentatività di ciascuna Organizzazione e la conseguente nomina del Consiglio camerale.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>12) VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO</i>

### *12.1 - Potenziamento del know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità*

L'Ente, nonostante i tagli disposti dalle previsioni normative che si alternano di anno in anno e che confermano il regime di revisione della spesa, ha proseguito nel processo di valorizzazione del capitale umano sia al fine di migliorare le prestazioni che di motivare le risorse nonché garantire la continuità operativa ed evitare empasse organizzative. Nel rispetto dei limiti di spesa, si proseguirà nel potenziamento delle forme di formazione informale ed alternativa, soprattutto attraverso sessioni anche a carattere operativo, di trasmissione verticale ed orizzontale della conoscenza.

### *12.2 - Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse Umane*

La Camera ha somministrato nel 1° semestre 2013 un nuovo Questionario sul Benessere Organizzativo, per l'attuazione del Piano di miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti.

E' previsto, entro la fine dell'anno, un incontro con la Consigliera delle Pari Opportunità della Provincia di Massa Carrara per avere consigli ed indicazioni sulle possibili iniziative da intraprendere in questo campo.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>13) GOVERNANCE INTEGRATA E NETWORKING</i>

### **13.1 - Potenziamento della presenza della CCIAA alle iniziative di sistema**

Come già evidenziato nella linea strategica "Azioni di sistema", la Camera nel 2013 ha consolidato la partecipazione alle iniziative in essere, nonché essere maggiormente disponibile alla partecipazione alle iniziative nuove proposte (ad esempio centri Commerciali Naturali; Vetrina Toscana...).

In particolare è proseguito il confronto in sede regionale dei funzionari/dirigenti camerali per specifiche materie oggetto di gruppi di lavoro; si rimanda alle iniziative attuate con le risorse dei Fondi perequativi.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>14) MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</i>

### **14.1 - Tempestività e completezza informativa tramite web**

Nell'anno 2013 è proseguita l'attività di aggiornamento e implementazione dei contenuti del nuovo sito internet camerale, ai sensi della Legge n. 190 del 6.11.2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione" ed in particolare l'art. 1 - comma 15 - che prevede l'obbligo di pubblicare sul sito web istituzionale ogni informazione relativa a procedimenti amministrativi, secondo criteri di facile accessibilità e completezza di consultazione.

La Camera, con deliberazione di Giunta Camerale n. 37 del 28.03.2013, ha provveduto all'aggiornamento per l'anno 2013 del Programma Triennale della trasparenza e dell'integrità 2011-2013 pubblicando sul sito web istituzionale nell'apposita sezione denominata ora "Amministrazione trasparente" ed il Responsabile della trasparenza ed integrità (Segretario Generale) ha provveduto all'aggiornamento del sito istituzionale, sezione "Amministrazione trasparente", rispettando gli obblighi di pubblicazione previsti dalle norme nonché dalle linee guida contenute nelle delibere della Civit in materia.

### **14.2 - Potenziamento della presenza camerale stampa e tv**

Le relazioni con i quotidiani e le tv locali nel 2013 sono state contraddistinte da un flusso informatico meglio cadenzato e più indirizzato alle esigenze conoscitive del mondo delle imprese; in particolare, per la comunicazione avente contenuti istituzionali o di analisi economica si prevede il coinvolgimento sistematico dell'ISR.

### 14.3- Canale diretto CCIAA – Impresa

Sono state perfezionate le tecniche che consentano una maggiore interrelazione con l'utenza: *newsletter*, richiesta del grado di soddisfazione, messaggi mirati, ecc.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>15) IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</i>

### 15.1 - OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE ORIENTATA ALLA PERFORMANCE

In continuità con la programmazione pluriennale l'intera struttura camerale è stata impegnata nello sviluppo del Ciclo di gestione delle performance che, per la seconda annualità, si afferma ad uno stadio maturo come ulteriore step per la fase di implementazione a regime prevista per il 2013.

Nel porre al centro della gestione il principio del miglioramento continuo della performance, l'Ente ha confermato il proprio orientamento al risultato.

Nello specifico, il progetto di sviluppo del Ciclo di gestione della performance ha visto l'impiego di strumenti di Project Management di ausilio alla programmazione e misurazione degli interventi previsti.

L'Ente ha investito nella diffusione della cultura della performance proseguendo nell'attività di formazione e valorizzazione delle competenze nonché nell'innovazione degli strumenti di pianificazione e monitoraggio.

A tal riguardo, di particolare rilevanza appare, nel rispetto dell'approccio metodologico adottato in sede di Sistema di misurazione e valutazione, l'implementazione di un sistema automatizzato di rilevazione e monitoraggio Balanced Scorecard. Tale sistema condiviso dalla struttura consente di rendere chiaramente visibile in tempo reale lo stato di avanzamento dei programmi e degli obiettivi e favorisce, attraverso un meccanismo semaforico, l'implementazione del processo di feedback. In relazione a tale implementazione è stata possibile la redazione di una reportistica quadrimestrale automatizzata.

Di particolare rilevanza, del resto, appare la prima esperienza di rendicontazione dei risultati dell'Ente nei confronti degli Stakeholder a garanzia di Trasparenza ed Accountability, avvenuta in sede di Relazione sulla performance 2012 che, pertanto, rappresenta l'ultimo anello di chiusura del primo ciclo della performance.

Con riferimento al 2012 si riporta, quindi, una breve sintesi degli strumenti introdotti dalla

Camera di Commercio per lo sviluppo di una gestione orientata ai risultati per la diffusione della cultura della “performance”:

- Redazione della seconda relazione della performance;
- Redazione del terzo piano della performance in ottica multidimensionale e triennale entro i termini temporali e sostanziali definiti dalla nuova norma;
- Aggiornamento del piano triennale della trasparenza che trasmette una riscoperta del ruolo sociale dell'Ente Camerale nei rapporti con gli *stakeholder*;
- Consolidamento dell'impegno dell'Ente nella misurazione in ottica di *benchmarking* con finalità di miglioramento;
- Proseguimento nella misurazione del costo dei processi funzionale a fornire flusso informativo adeguato per la gestione della struttura e per la massimizzazione dei margini di efficienza;
- Formazione continua attraverso partecipazione a progetti di Unioncamere, Tagliacarne e Unione Regionale, ma anche attraverso la partecipazione ai programmi di Alta Formazione dell'Ente;
- Rappresentazione del portafoglio dei servizi erogati mediante l'Audit dei processi, per individuare le criticità rispetto agli standard di qualità, efficacia, efficienza e livello di aspettative dell'utenza per l'erogazione di un servizio.
- Continuazione del progetto: “Economie organizzative e gestionali”
- Monitoraggio di sistema allargato : reporting sulle performances economico- finanziarie dell'Azienda Speciale “ISR”

A seguito dell'analisi dei bisogni formativi e delle criticità riscontrate all'interno dei vari Uffici Camerali, l'Ufficio Alta Formazione, d'intesa con il Segretario Generale e la Dirigente dell'Ufficio Personale ha organizzato le seguenti iniziative formative:

- percorso riguardante il ciclo delle performance e benchmarking Camere Toscane anno 2012 rivolto a tutti i dipendenti camerali;

## **15.2 - Accountability e trasparenza per un rinnovato rapporto con gli Stakeholder**

La Camera darà particolare rilevanza alla rendicontazione interna ed esterna per una completa rispondenza ai principi di trasparenza e accountability e per una buona efficacia dei processi di governance, mediante l'utilizzo del flusso informativo derivante dal monitoraggio dei processi come guida allo sviluppo di specifiche azioni organizzative.

Ciò consentirà maggiore trasparenza nei confronti dell'utenza con completa fruibilità delle informazioni gestionali ed ottimizzazione dell'organizzazione dell'Ente in termini di obiettivi e processi, nonché incremento del valore dell'impatto degli interventi promozionali sul territorio.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>ECONOMICO - FINANZIARIO</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>16) MIGLIORARE LA RISCOSSIONE DELLE ENTRATE</i>

#### **16.1 - Ottimizzare la riscossione del Diritto Annuale**

Per migliorare la percentuale di riscossione, la Camera, analizzati i risultati della comunicazione alle imprese inadempienti 2012, in caso di risultati positivi ripeterà la comunicazione per gli inadempienti 2013 entro la fine dell'anno, utilizzando, ove possibile, la comunicazione via PEC.

#### **16.2 - Tempestività emissione ruoli del Diritto Annuale**

La Camera ha trasmesso a settembre 2013 il ruolo degli inadempienti relativamente all'annualità 2011 (entro due anni successivi all'inadempienza), che diventerà esecutivo a novembre 2013.

#### **16.3 - Potenziamento dei progetti cofinanziati anche comunitari**

La Camera intende partecipare, con la presenza di un funzionario, ad un corso, previsto nel mese di dicembre 2013, a Bruxelles relativo al Ciclo di programmazione dei bandi comunitari 2014-2020. La Camera ha continuato l'apposito iter formativo sui bandi comunitari, anche al fine di ottenere possibili cofinanziamenti degli interventi camerati.

#### **16.4 - Ottimizzazione della riscossione**

La Camera ha realizzato nel 2013 un software *ad hoc* per monitorare il la fatturazione delle tariffe da versare a servizio reso, al fine di rendere più efficiente la contabilizzazione di tutti i servizi resi dagli uffici camerati.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>ECONOMICO - FINANZIARIO</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>17) OTTIMIZZARE L'USO DELLE RISORSE IN MODO EFFICIENTE</i>

### **17.1 - Contenimento spese di funzionamento**

Anche per il 2013, compatibilmente con le esigenze dei singoli uffici, si provvederà alla programmazione annuale degli acquisti. Ciò consentirà di razionalizzare la procedura degli acquisti in modo da ottenere economie di scala sia operando su maggiori quantità sia risparmiando in termini di tempi e quindi di risorse umane, anche alla luce della recente normativa di contenimento dei cd. "consumi intermedi".

### **17.2 - Azioni mirate per la razionalizzazione dei costi di determinati processi**

Oltre alle processi azioni già descritte nei punti precedenti e che rivestono comunque anche un rilievo al fine della razionalizzazione dei camerali, si cita a titolo di esempio l'efficientamento dell'attività ispettiva, l'incentivazione dell'utilizzo degli strumenti telematici, si prevede di attivare anche in sede regionale un percorso comune, volto alla razionalizzazione dei costi di detti processi.

### **17.3 – La politica delle partecipazioni alla luce della liquidazione e privatizzazione di società pubbliche (Legge 135/12)**

In continuità con le azioni poste in essere circa la convenienza di mantenere o recedere dalle associazioni in essere, realizzata nel 2012, l'Ente prevede di rivedere il proprio portafoglio di partecipazioni anche alla luce delle recenti modifiche normative in tema di partecipate.

Tale attività di monitoraggio e valutazione sarà supportata dall'implementazione di adeguata base dati informatizzata.

<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>ECONOMICO - FINANZIARIO</b>
<b>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</b>	<b>18) OTTIMIZZARE L'USO DEL PATRIMONIO</b>

### **18.1 – Dismissione di edificio camerale**

A seguito della redazione di perizia da parte dell'Agenzia del territorio la Camera provvederà ad effettuare un'asta per la vendita dell'edificio in Via Rosselli (Carrara). La dismissione dell'immobile viene a seguito di una decisione assunta dal Consiglio circa valutazioni di natura strategica di tale azione e non essendo pervenuta alcuna offerta dal Consiglio circa valutazioni di natura strategica di tale e non essendo pervenuta alcuna offerta la Giunta Camerale ha deliberato di esperire procedura negoziata, previa acquisizione manifestazione di interesse. Entro il termine del 30 settembre sono pervenute all'ente camerale due manifestazioni di interesse. Nel prossimo mese si provvederà con l'assunzione di apposita determinazione per l'avvio della procedura negoziata.

Alla data del 7/10/2013 le prenotazioni effettuate per questa linea programmatica ammontano a € 75.317,85, il 68,39% sul totale delle risorse disponibili.

***IL PROGRAMMA DELL'ATTIVITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO PER  
L'ANNO 2014***

---

**OBIETTIVI STRATEGICI, INTERVENTI, BENEFICI ATTESI E RISORSE ECONOMICHE**

Già con il Bilancio di Previsione per l'anno 2011, era mutata l'impostazione di questa parte del presente documento, in quanto l'Ente aveva deciso, al fine di migliorare la programmazione della sua attività e soprattutto il monitoraggio ed il controllo della stessa, di adottare il metodo BSC (*balanced scorecard*) in linea con le indicazioni della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche ( CIVIT ) prevista dal

D.Lgs. 150/2009.

Ciò consente, inoltre, una lettura più agevole del processo di pianificazione da parte di chiunque vi abbia interesse: la Giunta, infatti, provvederà ad assegnare alle strutture coinvolte il relativo *budget* insieme con gli indicatori di risultato.

Come sottolineato nella relazione al bilancio di previsione 2011, tale scelta, sicuramente obbligata, risulta altresì opportuna per una maggiore responsabilizzazione degli uffici ed è stata resa possibile da un lavoro preventivo impegnativo di formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento del personale interessato, soprattutto Dirigenti e titolari di Posizioni Organizzative e responsabili degli uffici.

Si è così raggiunto un livello di fattibilità del nuovo metodo tale da rendere immediatamente efficace la nuova impostazione, accompagnata del resto da esercizi di proiezione nel tempo delle azioni programmatiche prefigurate, anche dal punto di vista dei proventi e degli oneri.

Viene comunque confermata l'impostazione della pianificazione, attraverso le linee del Programma Pluriennale 2010-2014, approvato dal Consiglio Camerale con deliberazioni n.11 del 4 novembre 2009 e n.6 del 15 luglio 2010, seppur in ottica BSC come richiesto dalla cosiddetta "Riforma Brunetta". L'anno 2011 ha costituito un passaggio importante che maturerà progressivamente nel tempo.

L'anno 2012 rappresenta la terza annualità del Programma Pluriennale e si articola secondo talune linee strategiche che hanno precise finalità per cui, per ognuna di esse ai fini del Programma Annuale, devono essere enunciati quei progetti che la Camera intende attuare nell'anno 2012, che sono proposti in ottica multidimensionale nella seguente mappa strategica.

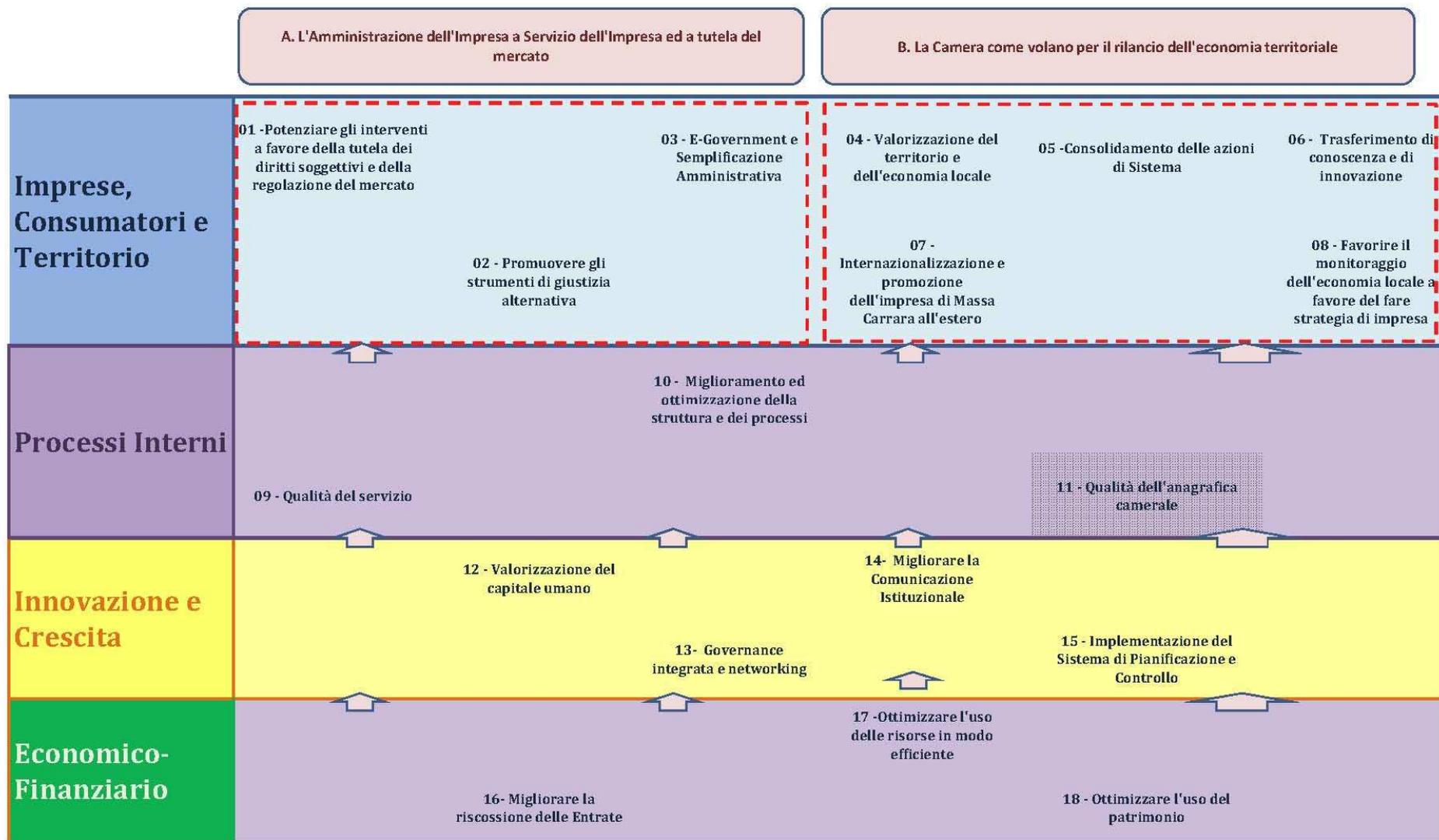
Il Programma Poliennale 2010 – 2014 abbraccia tutta l'attività della Camera, che con il nuovo programma di mandato è stata rimodulata in sette linee strategiche:

1. Valorizzazione del territorio
2. Produzione di conoscenza
3. Azioni di sistema
4. Internazionalizzazione
5. Regolazione del Mercato
6. Lavoro, formazione, Università
7. Valorizzazione del capitale umano, Organizzazione e Comunicazione

Secondo l'impostazione BSC, già richiamata, le linee strategiche di cui sopra, in continuità naturale con la programmazione di mandato, vengono ad articolarsi in obiettivi strategici di natura multidimensionale così come descritti nella Mappa Strategica di seguito riportata.



**"RAFFORZARE IL RUOLO DELLA CAMERA ALL'INTERNO DEL SISTEMA CAMERALE E NEL TERRITORIO COME ATTORE IN GRADO SODDISFARE IN MODO INTEGRATO E DINAMICO I BISOGNI DELLE IMPRESE E DEL CONSUMATORE"**



Si richiamano, allora, alcuni “passaggi” di carattere generale che affrontano contenuti, attori e ruoli coinvolti nello svolgimento dell’attività camerale:

- la Camera non può essere un soggetto neutrale, chiuso nella sua pur elevata considerazione di cui gode, né può soltanto eseguire al meglio gli adempimenti burocratici che le competono; dobbiamo interloquire a pieno titolo su più versanti, da quello dei rapporti con le Istituzioni, prima ancora con le Associazioni di Categoria e non meno con l’intero sistema camerale e ciò tanto più nel prossimo futuro quando non cesseranno, se non lentamente, gli effetti della crisi finanziaria quando soprattutto il coordinamento delle risorse diventerà ancor più una scelta obbligata ;
- uno degli obiettivi strategici, trasversale a tutte le linee operative, è proprio questo: rafforzare il ruolo della Camera nel contesto in cui opera, con la dignità di chi, pur non essendo Ente Locale Territoriale, ma nemmeno semplice portatore di interessi, si sente e agisce quale soggetto di sintesi dei bisogni di migliaia e migliaia di imprese e di importanti associazioni che ne rappresentano gli interessi particolari;
- ci avvarremo di professionalità esterne, ma soltanto nella misura in cui le stesse siano tali da non costituire un’alternativa alle potenzialità interne, nel segno di una maggiore responsabilizzazione del personale e della dirigenza in particolare;
- con l’esercizio del principio di sussidiarietà si distinguono ruoli e competenze della Camera e del mondo associativo, ma con la condivisione forte del patto che le lega;
- se i processi di telematizzazione hanno cambiato i rapporti tra la Camera e le imprese, il nostro obiettivo ora, sicuramente di valore strategico, è di compiere un ulteriore salto di qualità per concorrere, ma da protagonisti, alla progressiva digitalizzazione dei rapporti tra imprese e Pubblica Amministrazione (vedasi nuove competenze in materia di SUAP); l’esperienza maturata nel 2011 costituisce in questo senso un valido presupposto per l’anno futuro;
- l’innovazione imprenditoriale quindi è un obiettivo strategico, ancora una volta in sinergia con le Associazioni interessate: si tratta, così, per esempio, di far crescere la cultura finanziaria delle imprese, di prefigurare sostegni alla continuità aziendale, fino a pensare un vero e proprio arricchimento di contenuti manageriali, professionali e deontologici; va detto che tale obiettivo deve essere considerato a lungo termine ma ciò non sminuisce la sua importanza, come hanno dimostrato talune esperienze del 2011;
- un altro obiettivo strategico della Camera non può che essere quello di continuare e semmai rafforzare l’attività dell’Istituto Studi e Ricerche, un organismo atipico nel sistema camerale italiano, nato circa 10 anni fa e che oggi rappresenta una parte vitale della Camera, assicurandole, inoltre, una visibilità ed una immagine straordinariamente positive; l’Istituto sta accrescendo al sua attività e si sta muovendo anche operativamente in

un'ottica quantomeno regionale.

Se queste sono alcune indicazioni, fra le più significative, che il piano poliennale assegna alle attività della Camera, per l'anno 2013, in particolare, si segnalano alcuni nuovi scenari che non potranno non avere influenza sulla promozione dell'Ente e non meno sulle cosiddette funzioni interne.

Si sta diffondendo una cultura che tende a riorganizzare gli organismi, gli enti, le strutture pubbliche del territorio: in questo panorama anche le Camere di Commercio devono muoversi secondo linee di collaborazione e di servizi associati che, da una parte, rispettino il D.Lgs. n.23/2011, dall'altra sappiano andare oltre.

Per far questo è necessario un ruolo attivo e propositivo di Unioncamere Nazionale e dell'Unione Regionale della Toscana.

Non basta, non è sufficiente modificare statuti e regolamenti, è necessario fare di più, fare in modo che il sistema camerale sia tale non solo nelle sue manifestazioni ma anche nel proprio interno.

Il tutto senza perdere in alcun modo le nostre caratteristiche.

Sbaglierebbero coloro che, in questo nuovo scenario, prefigurassero l'orizzonte solo in chiave politica: le Camere di Commercio restano quelle che sono, Enti pubblici, dotati di autonomia funzionale, che esercitano funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese; il fare, il proporre, il ragionare degli Enti camerali deve essere sempre e comunque parametrato ed allineato con i livelli di rappresentanza delle imprese e quindi le Associazioni di categoria.

Proprio con queste ultime, la Camera di Commercio di Massa-Carrara ha stabilito da tempo ottimi rapporti di collaborazione e di condivisione: non è un caso che le associazioni abbiano inteso confrontarsi con la Camera su determinati progetti promozionali e non, fino al punto da costruire concordemente un sistema di consultazioni permanenti ed organizzate.

Si è reso, così, più facile realizzare nuove azioni di promozione usufruendo delle risorse derivanti dal condiviso aumento delle entrate del diritto annuale, che possiamo quantificare in oltre il 60% di tutti gli interventi economici.

In particolare, il "valore aggiunto", determinato da tale aumento, si spalmerà su alcuni contenuti – obiettivi delle linee strategiche del programma camerale 2012, con una maggiore incidenza in quelle destinate alla valorizzazione del contesto territoriale, alla formazione degli operatori, agli interventi per l'internazionalizzazione delle imprese, la comunicazione; in minor misura, sul versante della regolazione del mercato.

Come per le annualità passate, si tratta di un apporto essenziale per una Camera di modeste dimensioni e nello stesso tempo dimostrativo di quanto e di come sia di utilità per le imprese, allorché una Camera e le sue Associazioni si impegnino concretamente insieme per mettere a disposizione il massimo delle risorse possibili in favore del territorio.

In virtù di questa alleanza Camera-Associazioni, la proiezione delle entrate 2014 tiene conto, anticipatamente, dell'ipotesi di un rinnovato patto che confermi l'aumento del 10% del diritto annuale.

Lo stato delle relazioni con le Associazioni non impedisce, anzi favorisce la Camera nelle sue interrelazioni con il sistema delle autonomie locali, ma anche con altri organismi che si occupino di economia, per esempio Fondazione Cassa di Risparmio di Carrara, IMM, Consorzio Zona Industriale, Distretto Lapideo.

Una rete, insomma, che impegna l'Ente, meno contabilmente e molto di più in termini di progettualità, a farsi carico di tutti i problemi che possano interessare le imprese, compresi quelli ove le competenze formali della Camera siano di minore tangibilità.

Lavorare con il mondo associativo, con le Autonomie locali, con il sistema delle Camere di Commercio non può che risultare premiante, specialmente per una Camera di Commercio come quella di Massa-Carrara.

In sintesi, si sceglie e si conferma un sistema di lavoro a rete, nella consapevolezza che solo così si possano raggiungere obiettivi di rilievo.

Abbiamo sostanzialmente ripetuto considerazioni più volte ribadite, non sottovalutando, però, le novità che le contraddistinguono, o meglio, contraddistingueranno le Camere di Commercio nel prossimo futuro.

Muta anche il quadro economico e con velocità superiore rispetto al passato, mentre l'ordinamento fatica a recepire tali cambiamenti.

Le Camere di Commercio, anche in Toscana, hanno in questo senso determinato le condizioni per nuove intese tra Regione, suoi organismi strumentali, Province ed Enti camerali.

Si tratta di una strategia sostanzialmente condivisa ma che compie passi troppo lenti rispetto a quelli auspicati nel 2011; probabilmente quelle intese potrebbero trovare applicazione in strumentazioni appropriate e gli enti camerali si impegneranno ancora di più per accorciare i tempi.

<b>1. VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>4. VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO E DELL'ECONOMIA LOCALE</b>

**Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 362.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Territorio elemento centrale dell'azione della Camera;
- Iniziative in sinergia, purché rispondenti alle necessità delle imprese;
- Maggiori iniziative dirette;
- Riferimento alle azioni del PASL;
- Produttivo e terziario insieme;
- Sforzo peculiare per il lapideo;
- Società di promozione quale mezzo di valorizzazione del territorio;
- Massimo dei consensi possibili per il porto turistico;
- Favorire partecipazione di imprese a fiere all'estero.

#### **4.1 - Consorzio tra le imprese del settore di produzione dell'olio di oliva**

#### **4.2 - Tutoraggio e formazione continua per la filiera vitivinicola**

Per quanto riguarda la valorizzazione dei prodotti tipici locali, per l'anno 2014, oltre le normali attività promozionali e seminariali per le aziende della filiera vitivinicola, la Camera intende sviluppare il suo impegno promozionale di valorizzazione dell'olio Apuo-Lunigianese, già avviato nel corso dell'anno 2013.

Tale attività si concretizzerà sia attraverso azioni di supporto e promozione di tale prodotto, sia mediante la realizzazione di interventi formativi quali, ad esempio, seminari di approfondimento, anche a valere sul Fondo di perequazione.

I benefici attesi sono da ricondursi alla soddisfazione delle imprese di settore.

#### **4.3 - Marmo: il recupero della sua centralità**

La Camera proseguirà l'attività di collaborazione con l'Internazionale Marmo Macchine anche al fine di identificare congiuntamente iniziative per la promozione di questo settore.

Proseguirà, inoltre, nel 2014 la collaborazione con il Comune di Carrara sulla base dell'accordo di programma in essere per la gestione degli spazi museali.

Di particolare rilievo, in termini di strategicità, per la promozione del territorio e del materiale marmo, la realizzazione della nuova edizione di Marble Weeks 2014; l'intervento vedrà la compartecipazione di enti pubblici e privati nell'ottica dell'ottimizzazione delle risorse e dei risultati conseguenti.

#### **4.4 - Promozione turistica, valorizzazione dei prodotti tipici locali e delle attrattive locali**

Anche per il 2014 l'impegno camerale si concretizzerà nella valorizzazione complessiva del territorio, non attraverso azioni generiche, ma privilegiando quelle che arrechino un reale beneficio al mondo delle imprese.

La realizzazione di questo progetto è da considerarsi non solo come un'opportunità straordinaria per la promozione turistica e dei prodotti agroalimentari tipici locali, ma uno specifico strumento per poter entrare nel circuito dei fondi comunitari per il sostegno alle imprese stesse, e per tutte quelle azioni di promozione dei loro prodotti.

La Camera, inoltre, si propone come soggetto di riferimento anche per la realizzazione di iniziative riguardanti le aziende del settore del marmo, artigianale e turistico cercando, come assoluta novità, di stimolare l'integrazione di tali settori con quello enogastronomico locale.

I benefici attesi, secondo una previsione sufficientemente realistica, dovrebbero trovare allocazione in una maggiore soddisfazione delle imprese; solo in qualche caso particolare tale elemento potrà essere desunto da *report* delle Istituzioni Pubbliche o Organismi Associativi.

#### **4.5 - Iniziative promozionali a favore di settori emergenti**

Gli interventi sono finalizzati a sostenere la partecipazione degli operatori a mostre e fiere in Italia e a supportare l'attività del Comitato per l'imprenditoria femminile.

Risultati attesi: maggior numero possibile di imprese che investano in manifestazioni fieristiche di particolare importanza ed accettazione da parte della Giunta Camerale di progetti che sostengano e valorizzino l'imprenditoria femminile.

#### **4.6 – Piani di sviluppo di settore e iniziative in materia di commercio**

La Camera continuerà anche nel 2014 a partecipare ai progetti di animazione dei Centri Commerciali Naturali che si stanno sviluppando nel territorio Provinciale.

Sarebbe auspicabile che ogni Centro relazionasse alla Camera intorno alle iniziative svolte, segnalando in particolare i benefici avvertiti dagli esercenti di attività commerciali di piccola e media dimensione.

#### **4.7 - Partecipazione fiere all'estero**

Più trasversale l'intervento della Camera, consolidato positivamente negli anni, in favore delle imprese appartenenti ad ogni settore per favorirne la partecipazione a fiere all'estero.

Il beneficio auspicato è quello di far crescere la propensione all'*export* delle piccole aziende locali, misurabile attraverso la soddisfazione degli stessi operatori.

#### 4.8 - Porto

Proseguirà anche nel 2014 l'impegno della Camera a collaborare con le associazioni di categoria per favorire il rafforzamento delle attività portuali.

La Camera continuerà, inoltre, a sostenere l'attività di Assonautica.

#### 4.9 - Contributi per pubblicazioni attinenti l'economia e il territorio

Diversamente da quanto è stato posto in essere, vista l'esigenza di contenere alcune spese meno incidenti sulla promozione dell'economia locale, si procederà nel 2014 ad un'attenta selezione delle proposte di contributo o di acquisto di volumi che abbiano come finalità la valorizzazione del territorio.

Si procederà tramite bando annuale e soprattutto si terrà conto di alcuni criteri, quali l'originalità del prodotto editoriale, i contenuti che abbiano maggior riferimento all'economia, al diffusione preventivata della pubblicazione, il patrocinio dell'ente camerale, ecc...

<b>2. PRODUZIONE DI CONOSCENZA</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>8. FAVORIRE IL MONITORAGGIO DELL'ECONOMIA LOCALE A FAVORE DEL FARE STRATEGIA DI IMPRESA</b>

**RISORSE DESTINATE AGLI INTERVENTI ECONOMICI**

**€ 60.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Strategia consolidata, ma da affinare;
- Maggiore impegno dell' Istituto Studi e Ricerche per indagini previsionali e per elaborazione nuovi progetti;
- Consolidamento della collaborazione con gli Enti Locali e miglioramento dei rapporti con le Associazioni di Categoria;
- Ampliamento dell'attività oltre i temi da tempo trattati.

## Obiettivi da realizzare nell'anno 2014 da parte di ISR

Nell'ambito delle linee programmatiche poliennali ed annuali della Camera di Commercio I.A.A., l'Ente camerale ha affidato alla Sua Azienda Speciale (ISR) tutta l'attività di studi e di ricerche in campo economico quale fattore strategico della sua operatività, nonché il consolidamento delle attività relazionali riguardanti la Biblioteca Camerale e l'Universitas Mercatorum, prevedendo in tale ambito anche la valorizzazione dell'archivio storico camerale ubicato presso la sede dell'ISR.

### 8.1 Servizio CATI

Nel 2014 l'ISR procederà al consolidamento della struttura già operativa soprattutto dei rapporti di lavoro con Unioncamere Toscana.

Se il servizio CATI sarà consentito dalle normative e leggi, dovrebbe consentire di affinare ulteriormente le tecniche di rilevazione delle informazioni e garantire, comunque, una sufficiente redditività in termini economici.

Si ribadisce tuttavia, che tale servizio sarà oggetto della necessaria disamina alla luce delle riforme in materia di lavoro.

### 8.2 Ricerche e pubblicazioni sull'economia

La Camera di Commercio di Massa-Carrara ha affidato all'Istituto tutta l'attività di studio e di ricerca in campo economico, ritenendola fattore strategico del suo modo di operare.

Il ritorno in termini di produzione di studi è stato di grande rilievo e tale fattore dovrà essere mantenuto e possibilmente incrementato nel 2014.

Anche i benefici in termini di immagine per l'Ente sono stati e sono di buon livello.

L'Istituto dovrà inoltre attivarsi per favorire nuove collaborazioni, nuovi incarichi per conto terzi, soprattutto se si tratta di impegni nel segno della originalità della ricerca.

Ciò potrà consentire di mantenere ad un buon livello le entrate provenienti da proventi per conto terzi.

Nel programmare, nello specifico, la propria attività, il Consiglio di Amministrazione dell'Istituto Studi e Ricerche dovrà tener conto delle linee programmatiche pluriennali ed annuali della Camera di Commercio di Massa-Carrara, ma anche di suggerimenti e proposte degli Enti partecipanti.

Per quanto concerne le attività programmate da ISR per l'anno 2013, sinteticamente si riportano i titoli di quelle che verranno svolte nell'ambito della quota associativa pari a € 180.000,00.

- Rapporto sull'Economia provinciale.
- Monitoraggio periodico della congiuntura economica.
- Osservatorio sui bilanci delle società di capitale.
- IL POSIZIONAMENTO COMPETITIVO DELLA MECCANICA: CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALLA SUBFORNITURA NELLA ZONA INDUSTRIALE APUANA.

- LO SVILUPPO PRODUTTIVO NEL MERCATO GLOBALE.
- Indicatori statistici.
- Indagini di settore.

Considerata l'esigenza di informazione socio-economica proveniente dal territorio, la Camera di Commercio I.A.A. affida all'ISR, le seguenti ricerche:

- IL RAPPORTO TRA STUDENTI E MONDO DEL LAVORO;
- MOBILITÀ NEI COMUNI DI MASSA E DI CARRARA (PRIMA ANNUALITÀ);
- ARTIGIANATO ARTISTICO.
- CENSIMENTO DELL'INDUSTRIA DEL SETTORE LAPIDEO E DEI COMPARTI COLLATERALI.

### 8.3 Indagini e ricerche settore Marmo

Nel 2014 l'Istituto realizzerà l'8° Censimento dell'industria del settore lapideo e dei comparti collaterali. Tale Censimento viene realizzato ogni decennio.

Rispetto a questo importante segmento produttivo, è stato valutato interessante, realizzare anche un focus sulle relative reti di impresa.

Inoltre è ritenuto strategico realizzare un'indagine per misurare l'impatto diretto e l'indotto del settore sull'economia del territorio.

<b>3. AZIONI DI SISTEMA</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>5. CONSOLIDAMENTO DELLE AZIONI DI SISTEMA</b>

**Risorse destinate agli interventi economici** € **660.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Conferma del metodo;
- Particolare attenzione ai fondi di perequazione;

- Il credito come strumento in favore delle imprese;
- Nuovo impegno per l'innovazione tecnologica;
- Livello regionale e quindi rapporti con la Regione da valorizzare meglio.

### 5.1 - Gestione dei progetti annessi al Fondo di perequazione

Una parte consistente delle risorse di questa linea è costituita dai Progetti per il Fondo di Perequazione.

Si tratta di interventi che presentano le seguenti caratteristiche:

- trasversalità (ci sono attività che riguardano maggiormente l'efficienza interna dei servizi ed altre che consistono in vere e proprie iniziative promozionali);
- copertura del 70% dei costi dal Fondo Unioncamere Nazionale;
- forte contenuto innovativo.

I benefici attesi da questa tipologia di iniziative sono esplicitati nei singoli progetti e sottintendono comunque la valorizzazione della capacità progettuale della struttura e non meno le effettive intese a livello regionale.

Da tenere in debito conto il beneficio di ordine economico derivante dal contributo Unioncamere.

A tale proposito è da ricordare che dal 2011 è entrato in vigore il nuovo regolamento per i Progetti del Fondo Perequativo che prevede la gestione sia di iniziative prioritarie che di sistema, ciascuna con proprie modalità di definizione e di gestione. Sono anche cambiate le percentuali di erogazione dei contributi: per la Camera si è passati dal 75% al 70% per le iniziative proprie e per i progetti regionali al 40%. Il nuovo Regolamento prevede altresì che ciascuna Camera di Commercio o Unione regionale non può presentare più di 5 progetti.

Entro i primi cinque mesi del 2014 verranno portati a conclusione e quindi rendicontati tutti i progetti ammessi al finanziamento del Fondo Perequativo 2011 – 2012 per i quali si renderà necessaria una proroga sui tempi di realizzazione.

Sulla base delle linee e progetti prioritari definiti da Unioncamere, a settembre 2013, verranno predisposti e presentati entro il 31 ottobre, per l'ammissione al finanziamento del Fondo Nazionale di Perequazione anno 2013, ulteriori Progetti anche rientranti nell'Accordo di Programma 2012 tra il Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, alcuni titolati alla Camera e altri coordinati da Unioncamere Toscana.

L'Unioncamere nazionale provvederà a comunicare, probabilmente entro la fine dell'anno, le eventuali approvazioni e i relativi finanziamenti: verranno pertanto avviati a partire dal 2014 i progetti approvati.

Nel 2014, presumibilmente nel II° semestre, sulla base delle nuove linee prioritarie di intervento, individuate dal Consiglio di Unioncamere, si provvederà inoltre, secondo le modalità ed i termini individuati dalla stessa Unioncamere, alla presentazione dei Progetti per l'ammissione a contributo del Fondo di Perequazione 2014.

La Camera valuterà altresì la partecipazione alle eventuali nuove iniziative di sistema nonché a Progetti in accordo con il Ministero dello Sviluppo Economico.

## 5.2 - Interventi in sinergia con Unioncamere Toscana

Sempre con riferimento al rapporto Camera di Commercio di Massa e Carrara – Unioncamere regionale, le azioni specifiche 2014 si possono così tracciare:

- Maggiore attivismo nei confronti della Regione Toscana, per uno spettro molteplice di competenze, sia a livello degli amministratori, sia a livello della dirigenza, anche a seguito di nuovo protocollo d'intesa (ad esempio Progetto Vetrina Toscana);
- Messa a regime della gestione di alcuni servizi camerali in forma associata (D.Lgs. 23/2010);
- Coinvolgimento effettivo in azioni che, anche sul piano metodologico ed organizzativo, sarebbero di difficile attuazione a livello locale; fra queste, le iniziative del *benchmarking* della Toscana, nonché quelle per il trasferimento di conoscenze e di applicazioni tecnologiche alla imprese.

I benefici attesi sono soprattutto quelli derivanti da iniziative congiunte con la Regione Toscana, con particolare riferimento al coinvolgimento degli Enti camerali alle fasi di programmazione: in questo senso da sottolineare l'auspicata messa a regime di un tavolo di confronto, già avviato, con Regione, Province della Toscana, Toscana Promozione per soluzioni ancora da definire, ma comunque ispirate al principio del coordinamento.

## 5.3 - Quote associative/contributi organismi locali

Anche per l'anno 2014 si conferma all'Istituto l'affidamento delle attività relazionali attinenti allo sportello territoriale di Universitas Mercatorum e la Biblioteca Camerale, con le medesime modalità degli anni precedenti. Si è inoltre ipotizzato di realizzare un master specifico per un macro settore di concerto con i referenti di Universitas Mercatorum.

Considerando il progetto di sviluppo e promozione definito per la biblioteca camerale, si ritiene opportuno ad integrazione delle iniziative promozionali e culturali previste di affidare all'ISR, anche la gestione dell'archivio storico camerale, peraltro ubicato presso la sede dell'Istituto stesso.

Tale gestione integrata assumerebbe un valore culturale e rappresentativo nei confronti degli Enti istituzionali e dei poli scolastici e didattici, consentendo peraltro la programmazione e realizzazione di eventi a supporto delle politiche culturali del territorio.

In questa linea programmatica rientrano le quote associative dovute dalla Camera quale partecipazione ad organismi soprattutto di natura locale. La Giunta è chiamata a verificare periodicamente le attività svolte da detti organismi.

Inoltre, la Camera, oltre alla quota annuale di partecipazione all'Azienda Speciale ISR, affida alla stessa i compiti di gestione per Unimerce, Biblioteca, nonché una parte della comunicazione istituzionale. Continua la promozione attraverso lo sportello locale dell'Università dei tre corsi di laurea universitari "Gestione d'Impresa", "Amministrazione Imprese e controllo delle performance" e "Scienze del Turismo, tramite colloqui con studenti, e costante informazione agli uffici del personale dei Comuni della Provincia di Massa-Carrara, le Associazioni di Categoria, ed Enti locali in generale.

La Biblioteca, dal canto suo, è un patrimonio da valorizzare nel contesto sociale e culturale del territorio, così come presso poli universitari e didattici. Sono in corso modifiche tese ad una migliore fruibilità e gestione della Biblioteca stessa, anche in relazione all'ampliamento dei settori con archivi storici e pubblicazioni del comparto lapideo e artigianato artistico del marmo, conseguentemente all'acquisizione, da parte della Camera di Commercio, dell'Archivio-Biblioteca del Centro Emanuele Repetti.

In tal senso l'Istituto è stato impegnato nella sistemazione ed adeguamento di locali anche tramite la predisposizione di opportuna e specifica cartellonistica e segnaletica.

#### 5.4 - Credito

A fronte della crisi occupazionale e della crescita dei livelli di disoccupazione anche sul territorio locale, la Camera promuoverà anche nel 2014 il "Bando per il sostegno all'occupazione nella provincia di Massa-Carrara" per favorire la ripresa economica, sostenendo l'occupazione; sulla base dell'esperienza maturata, il bando verrà rivisto con alcune specifiche.

Continuerà, anche nel 2014, l'Osservatorio sul credito costituito presso l'ISR; alle riunioni saranno chiamati a partecipare anche esperti di settore e altri rappresentanti del sistema bancario e associativo.

<b>4. INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>7. INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE DELL'IMPRESA DI MASSA CARRARA ALL'ESTERO</b>

**Risorse destinate agli interventi economici****€ 105.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Far crescere competenze e l'utilizzazione di strumenti di marketing internazionale,
- Consolidamento dei servizi alle imprese in informazione e consulenza,
- Iniziative di scambi tra operatori.

### 7.1 - Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese e gli interessi del territorio anche sfruttando bandi regionali, comunitari, di sistema

Il programma promozionale per l'anno 2014 è stato predisposto sulla base dei risultati conseguiti nel corso del precedente biennio in termini di partecipazione delle imprese della Provincia alle varie iniziative e al livello di gradimento rilevato. Tale proposta tiene conto della particolare situazione politica e delle incertezze sul futuro di istituzioni, quali le Province, nonché dell'ammontare effettivo delle risorse su cui la Camera potrà contare a seguito dei continui interventi legislativi sul contenimento della spesa. In particolare, nella predisposizione del programma, si conferma il ruolo riconosciuto alle Camere di Commercio in materia di turismo a seguito della soppressione degli uffici provinciali delle APT.

QUESTE, IN SINTESI, LE PROPOSTE PER IL PROGRAMMA PROMOZIONALE 2014:

Periodo	Località	Settore	Descrizione	Partner
Marzo 2014	Carrara	Agroalimentare	Partecipazione TIRRENO CT	Associazioni e Consorzi di settore
Aprile/Maggio 2014	Lunigiana	Turismo Rurale Enogastronomico	Organizzazione incoming operatori europei	Toscana Promozione, Provincia MS, Consorzi ed Associazioni di settore
Maggio 2014	Carrara	Lapideo	GUESTING ARCHITECTURE 2014: incoming delegazione architetti in occasione di CarraraMarmotec 2014	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore
Maggio 2014	Carrara	Lapideo	Partecipazione a CarraraMarmotec 2014	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore
Novembre 2014	Carrara	Tecnologie applicate al lapideo e macchinari	Incoming delegazione operatori esteri	Toscana Promozione, CCIAA LU, CarraraFiere, Consorzi ed Associazioni di settore

Il suddetto programma potrebbe essere integrato con ulteriori iniziative mirate, quali la promozione del turismo balneare tramite la realizzazione di un educational/incoming e la partecipazione della Camera all'edizione 2014 della manifestazione Tutto Casa, che si svolgerà presso il complesso fieristico di Marina di Carrara, promuovendo la presenza di piccole aziende dell'artigianato locale. L'Ufficio Promozione estero camerale sta attualmente verificando la fattibilità di tali iniziative.

Inoltre, la Camera intende alzare la soglia degli interventi promozionali, soprattutto dal punto di vista qualitativo, intensificando i contatti con la Regione Toscana (Toscana Promozione), gli Enti locali ed il sistema camerale (Camere di commercio italiane ed estere, Unioncamere, Mondoimpresa, ecc.), al fine di programmare in sinergia azioni per favorire le attività di internazionalizzazione del sistema delle imprese e di marketing territoriale, con l'intento esplicito di promuovere tutte le opportunità del territorio.

## **7.2 - Consolidamento delle attività informative e formative (sportello SPRINT)**

Prosegue anche per il 2014 il consolidamento delle attività informative e formative dello sportello SPRINT, in particolare si tratterà di:

- organizzare attività formativa in materia di internazionalizzazione, contrattualistica e fiscalità internazionale, dogane e trasporti;
- fornire informazione e risposte ai quesiti delle imprese direttamente allo Sportello camerale o ricorrendo alle strutture di Toscana promozione tramite la rete extranet dedicata;
- diffondere le informazioni sulle iniziative e le opportunità in materia di internazionalizzazione tramite *mailing*, sito web, stampa, contatti telefonici, sportello, incontri tematici.

Il maggior coinvolgimento di operatori costituisce l'obiettivo trasversale e quindi l'obiettivo atteso da questa linea strategica, ancor meglio se all'incremento quantitativo si accompagnerà l'appartenenza plurisettoriale.

Tutte le iniziative dovranno essere verificate, quanto alla loro efficacia, attraverso singole e specifiche indagini di *customer satisfaction*, sia contestuali alla realizzazione dell'evento che successive, nell'ottica della condivisione degli obiettivi e delle opportunità derivanti dalla verifica dei risultati effettivamente conseguiti.

All'interno della linea strategica Internazionalizzazione rientra anche l'attuazione dei progetti presentati per il possibile finanziamento al Fondo perequativo 2013 del sistema camerale e a Toscana Promozione a valere sul piano Promozionale 2014.

In generale i risultati attesi consistono sia nell'intercettare nuove domande e nuovi bisogni, sia nel consolidare alcune esperienze precedenti.

<b>5. REGOLAZIONE DEL MERCATO</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<p><b>1. POTENZIARE GLI INTERVENTI A FAVORE DELLA TUTELA DEI DIRITTI SOGGETTIVI E DELLA REGOLAZIONE DEL MERCATO</b></p> <p><b>2. PROMUOVERE GLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA</b></p>

**RISORSE DESTINATE AGLI INTERVENTI ECONOMICI**

**€ 25.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Continuare a diffondere la cultura dell'arbitrato e della mediazione/conciliazione;
- Funzione di controllo e di vigilanza quale stimolo alla responsabilità degli operatori.

**1) POTENZIARE GLI INTERVENTI A FAVORE DELLA TUTELA DEI DIRITTI SOGGETTIVI E DELLA REGOLAZIONE DEL MERCATO**

**1.1 - Tutela della concorrenza leale tra le imprese**

La Camera effettuerà una campagna promozionale mirata al rilancio dei marchi di garanzia per il settore delle tinto-lavanderie e per il settore dell' auto-moto riparazione predisponendo un tariffario agevolato per le controversie in cui una delle parti sia una impresa iscritta nei rispettivi registri.

Si valuterà se intervenire dal lato delle spese di avvio, al momento quantificate in € 40,00, al netto dell'IVA, e da pagare contestualmente al deposito della domanda di mediazione per parte attivante ed al momento della adesione da parte chiamata oppure se intervenire dal lato delle indennità di mediazione, senza però andare ad incidere sul compenso, se dovuto, al mediatore.

In ogni caso le agevolazioni andrebbero applicate, in via sperimentale, solo per l'anno 2014.

Verranno ricercate nuove intese con le locali Associazioni dei Consumatori e delle Imprese in particolare al fine di promuovere i corretti comportamenti nel mercato.

I risultati attesi sono sostanzialmente identificabili con il raggiungimento degli obiettivi indicati e comunque nella diffusione più marcata della cultura della conciliazione.

**1.2 - Potenziamento dell'attività ispettiva e di vigilanza**

Ci si prefigge per l'anno 2014 di mantenere lo standard di efficienza sia per quello relativo alle verifiche a domicilio chieste dall'utenza (esecuzione nel corso dell'anno) che quello riguardante la sorveglianza senza preavviso per i settori di competenza.

### **1.3 - Attività sanzionatoria**

L'Ufficio procederà nel corso dell'anno ad una puntuale verifica dei ruoli emessi prima dell'anno 2010 in modo da eliminare eventuali posizioni per le quali si può ritenere intervenuta la loro inesigibilità.

Si continuerà l'evasione delle pratiche relative ai verbali di accertamento anni 2009 e 2010.

Con il Dirigente sarà da approfondire la applicazione della Legge Regionale 22 ottobre 2008, n. 53 "Norme in materia di artigianato", con particolare riferimento all'articolo 17 (Sanzioni), entrata in vigore il 29 ottobre 2009 a seguito della pubblicazione del Regolamento di attuazione emanato con decreto del Presidente della Giunta regionale 7 ottobre 2009, n. 55/R e delle successive modifiche.

L'ufficio cercherà di ridurre i tempi tra esigibilità delle ordinanze di ingiunzione emesse e ruolo per la loro riscossione coattiva predisponendo i ruoli con le ordinanze anno 2012 e, quantomeno, per l'anno 2013, quelle emesse nel corso del 1°semestr e 2013.

## **2) PROMUOVERE GLI STRUMENTI DI GIUSTIZIA ALTERNATIVA**

### **2.1 - Diffusione della cultura arbitrato, conciliazione e mediazione**

La Camera proseguirà nelle azioni di consolidamento della cultura arbitrale e della mediazione/conciliazione tramite attività di formazione ed informazione nonché interventi per promuoverne l'efficacia per garantire alle imprese ed ai consumatori la possibilità di utilizzare uno strumento alternativo alla giustizia ordinaria per la soluzione delle proprie controversie. In particolare si prevede la realizzazione di corsi per la professionalizzazione degli arbitri e dei mediatori, per i quali è da realizzare il corso biennale richiesto dalla normativa per mantenere l'iscrizione dello Sportello di Conciliazione camerale al Registro degli Organismi di Mediazione tenuto dal Ministero della Giustizia.

Con la conversione in legge (Legge n. 98 del 9 agosto 2013) del decreto "Del fare" (D.L. n. 69 del 21 giugno 2013) è tornata in vigore a far data dal 20 settembre 2013 la "mediazione obbligatoria" introdotta D.Lgs. n. 28/2010; questa attività di mediazione "obbligatoria" sarà costantemente monitorata dal Ministero in quanto è previsto che la normativa venga applicata per un periodo di 4 anni.

Inoltre, è in programma la realizzazione dell'ormai consueto evento durante la Settimana nazionale della Conciliazione, che si terrà tenendo conto delle linee operative inviate da Unioncamere Nazionale, che rientrerà nelle attività previste nel Fondo di perequazione anno 2013 iniziativa di sistema denominata "Rilancio degli strumenti di giustizia alternativa: mediazione ed arbitrato".

## 2.2 - Sportello itinerante

La Camera proseguirà l'iniziativa "Sportello itinerante", in compartecipazione con le associazioni a tutela dei consumatori, allo scopo di diffondere sul territorio la cultura della mediazione/conciliazione.

<b>6. LAVORO, FORMAZIONE ED UNIVERSITA'</b>	
<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>	<b>6) TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA E DI INNOVAZIONE</b>

**Risorse destinate agli interventi economici** € **169.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- fornire ai titolari di impresa nonché a professionisti dei vari settori economici, nuove conoscenze ed approfondimenti necessari per compiere scelte strategiche per l'esercizio delle loro attività;
- consentire alle imprese locali l'aggiornamento costante su tematiche di particolare interesse per l'attività delle stesse;
- consentire agli aspiranti imprenditori di ottenere l'accesso al requisito della norma per iniziare l'attività commerciale alimentare, di pubblico esercizio, nonché di agenzia immobiliare e di rappresentanza;
- incentivazione all'utilizzo di nuove tecnologie e metodologie di lavoro.

Anche per il 2014, la formazione costituirà un elemento di primaria importanza per l'Ente camerale: nel corso dell'anno saranno organizzati più progetti riguardanti l'acquisizione dei requisiti professionali per operatori commerciali, immobiliari ed agenti di commercio.

In questa parte del programma viene anche inserita la previsione di recepire i bisogni rilevati dalle associazioni di categoria ed organismi specializzati per lo svolgimento di attività formative su tematiche che riguardino le loro imprese nonché quelle rilevate dagli stessi partecipanti ai percorsi formativi attraverso il questionario di outcome.

### 6.1 - Eccellenza formativa per le imprese

### Corsi di formazione

Anche per il 2014, la formazione costituirà un elemento di primaria importanza per l'Ente camerale: nel corso dell'anno saranno organizzati più progetti riguardanti l'acquisizione dei requisiti professionali per operatori commerciali, immobiliari ed agenti di commercio.

In questa parte del programma viene anche inserita la previsione di recepire i bisogni rilevati dalle associazioni di categoria ed organismi specializzati per lo svolgimento di attività formative su tematiche che riguardino le loro imprese nonché quelle rilevate dagli stessi partecipanti ai percorsi formativi attraverso il questionario di outcome.

### Alta formazione, Università, innovazione e proprietà industriale

Nel piano poliennale si esplicita un concetto di "alta formazione", intendendo con tale termine quella tipologia riservata a titolare di impresa o a quadri nonché associazioni chiamati a compiere scelte strategiche per le loro aziende.

Le tematiche, quindi, sono sia strategiche che tecniche, sia rivolte al governo di tutti i fattori aziendali che a segmenti particolari.

Oggetto di tale progetto è, quindi, il trasferimento di conoscenze nel segno dell'innovazione, una chiave ritenuta indispensabile per l'aggiornamento dei processi, dell'organizzazione aziendale, delle fasi produttive e dei prodotti.

Tutto ciò premesso, le tematiche sulle quali verteranno i futuri incontri, oltre quelle individuate attraverso l'invio del questionario di outcome ai partecipanti ai vari eventi svolti nello scorso anno, riguarderanno alcuni aspetti particolari delle seguenti macro argomentazioni: il trasferimento tecnologico, i vari modi di realizzarsi dell'innovazione, la pianificazione fiscale, i vantaggi delle fusioni, ma anche le relazioni e i modi di motivare i collaboratori, la tutela del prodotto, la cultura brevettuale, ecc.

Tuttavia non saranno trascurate le esigenze formative derivanti dall'entrata in vigore di nuove norme riguardanti qualsiasi settore economico.

La Camera continuerà a beneficiare della sua qualità di socio e di sede dell'Universitas Mercatorum per usufruire degli apporti di progettazione e di gestione di questa modalità di formazione.

Per l'Alta Formazione è da considerarsi raggiunto l'obiettivo con l'organizzazione di almeno 3 momenti con argomento diverso e con la partecipazione media complessiva di 30 unità ciascuno, fatta salva, inoltre, l'opportunità di apposite indagini di *customer satisfaction*.

### **6.3 - Alternanza scuola lavoro**

L'Ufficio Promozione per l'Estero, Turismo, Alternanza Scuola Lavoro prevede, anche per l'anno 2014, di proseguire le attività relative al progetto Alternanza Scuola Lavoro a Massa-Carrara, iniziativa promossa nell'ambito dei protocolli d'intesa Ministero/Unioncamere e Ufficio Scolastico

Regionale/Unioncamere Toscana e finalizzata a favorire la collaborazione fra istituzioni scolastiche e Camere di Commercio per la realizzazione di percorsi in alternanza scuola lavoro.

Il progetto nella Provincia di Massa-Carrara è gestito e realizzato congiuntamente e nel rispetto delle rispettive competenze da Camera di Commercio, Ufficio Scolastico provinciale e Amministrazione provinciale, con le quali è stato sottoscritto in data 19 giugno 2010 un protocollo d'intesa con la partecipazione e collaborazione delle Associazioni di categoria e degli Ordini professionali.

Dal 2003, anno di avvio del progetto, sono già stati conclusi due trienni di alternanza (2003/2006 e 2006/2009). Con l'anno scolastico 2011/2012 si è concluso un terzo triennio iniziato nell'anno scolastico 2009/2010 mentre un quarto triennio, iniziato nell'anno scolastico 20010/2011, ha chiuso la sua seconda annualità. I numeri del progetto sono di rilievo: 12 istituti scolastici coinvolti, circa 500 ragazzi che hanno partecipato ai percorsi in alternanza, circa 250 organizzazioni (aziende, soggetti privati ed Enti Pubblici) che hanno accolto i ragazzi presso le proprie strutture.

Si conferma, anche per il 2014, l'intenzione di proseguire la programmazione di percorsi in alternanza e la collaborazione con il sistema scolastico, il sistema delle imprese e delle istituzioni del territorio e di concludere le attività della terza annualità 2012/2013 relativamente agli istituti della provincia partecipanti.

#### ***6.4 - Sostegno allo sviluppo delle nuove imprese***

La Camera conferma anche per il 2014 l'attività del Servizio Nuove Imprese per informare imprese ed aspiranti imprenditori su opportunità, finanziamenti ed agevolazioni pubbliche a carattere locale, regionale, nazionale e comunitari e per organizzare percorsi formativi ed informativi su tematiche di particolare interesse legate al sistema delle agevolazioni pubbliche e della creazione d'impresa.

#### ***6.4 - Bandi per percorsi formativi su tematiche specifiche***

In tema di formazione la Camera prevede per l'anno 2014, anche sulla base della promulgazione di eventuali nuove normative, di intraprendere attività formative/informative a favore delle imprese locali e principalmente sui temi di:

- nuove normative di interesse per le imprese;
- sicurezza sul lavoro;
- novità in materia fiscale e tributaria;
- certificazione di qualità;
- incentivi alle imprese.

Questo progetto conferma l'intenzione della Camera di sostenere, per altri fini, la formazione

specialistica e settoriale che verrà proposta da terzi quali le Associazioni di Categoria.

I risultati attesi: secondo il principio di sussidiarietà, affidare a terzi e controllare *ex post* progetti di aggiornamento in relazione alle esigenze dei vari comparti economici.

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- fornire ai titolari di impresa nonché a professionisti dei vari settori economici, nuove conoscenze ed approfondimenti necessari per compiere scelte strategiche per l'esercizio delle loro attività;
- consentire alle imprese locali l'aggiornamento costante su tematiche di particolare interesse per l'attività delle stesse;
- consentire agli aspiranti imprenditori di ottenere l'accesso al requisito della norma per iniziare l'attività commerciale alimentare, di pubblico esercizio, nonché di agenzia immobiliare e di rappresentanza;
- incentivazione all'utilizzo di nuove tecnologie e metodologie di lavoro

#### **6.5 – Verso Europa 2020: competitività per l'accesso ai Fondi Europei**

Nell'ambito del periodo di programmazione 2014-2020 la provincia di Massa-Carrara (ormai esclusa dalle deroghe ex art. 87.3.c del Trattato) consoliderà le esperienze maturate durante il periodo 2007-2013 in termini di accesso a fondi europei, per il tramite della Regione Toscana. Nel contesto delineato dalle politiche comunitarie, appare importante e urgente prestare attenzione a quei fondi europei che sono accessibili direttamente da Bruxelles con modalità assai diverse, più competitive, ma anche con dimensioni finanziarie ben maggiori. Facendo seguito alle iniziative già realizzate in ambito camerale, concretizzarsi in interventi formativi specifici in grado di fornire competenze pratiche ed operative sull'impostazione di azioni sistematiche relativamente alla ricerca fondi europei, l'Ente intende puntare su ulteriori linee di sviluppo dell'ambito in oggetto. Nello specifico si propone indirizzare specifiche azioni formative e professionalizzanti nei confronti di un'utenza differente concentrandosi su un numero ristretto, ma qualificato, di laureati in qualsiasi disciplina. In via parallela, la Camera, nell'ambito della programmazione europea 2014/2020, parteciperà, nei limiti e nell'interesse che verrà rilevato, a bandi comunitari, cercando di coinvolgere anche gli altri enti del territorio.

### **7. VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE**

**Risorse destinate agli interventi economici**

**€ 40.000,00**

In sintesi, le indicazioni del programma pluriennale:

- Incremento della cultura e-government e della telematica;
- Monitoraggio costante delle azioni interne ed esterne della Camera;
- Rafforzare il sistema della comunicazione.

La linea 7, trasversale alla struttura ed alla gestione, si sviluppa mediante una strategia articolata nei vari profili della performance:

- Imprese, territorio e consumatori;
- Processi interni;
- Innovazione e crescita;
- Economico-finanziario.

Di seguito gli obiettivi definiti in sede di programmazione articolati per ciascuna delle dimensioni di cui sopra secondo l'approccio *Balanced Scorecard*.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>IMPRESE, CONSUMATORI E TERRITORIO</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>03) E-GOVERNMENT E SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA</i>

### ***3.1 - Ottimizzazione degli interventi volti a garantire la qualità delle pratiche dei servizi anagrafici***

Il Registro Imprese proseguirà nell'azione diretta ad istruire l'utenza professionale (commercialisti, consulenti, notai, ecc) sul corretto utilizzo degli strumenti informatici attualmente usati per la gestione delle pratiche telematiche da trasmettere al Registro Imprese. A tal fine, si continuerà nell'organizzazione di incontri formativi pratici.

### ***3.2 - Consolidamento azioni per efficienza del SUAP***

Come già evidenziato per il 2013, ove le problematiche riscontrate dovessero pervenire a soluzione, sarà cura dell'ente camerale di attivare le azioni necessarie ad assicurare un corretto utilizzo delle strutture informatiche predisposte al fine della gestione delle pratiche SUAP. A tal proposito, si pensa di organizzare incontri con tutti gli enti coinvolti, per quanto di loro competenza, nelle procedure SUAP.

### 3.3 Digitalizzazione attività formativa e seminariale

Nel 2014 si proseguirà con il processo di digitalizzazione via web per tutte le attività di formazione e seminariale organizzate dalla Camera.

### 3.4 - Potenziamento dei canali di accesso ai servizi camerali di natura telematica

Mantenimento della telematizzazione degli ufficiali levatori per l'invio degli elenchi protesti e per la pubblicazione di atti sull'albo on-line.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>PROCESSI INTERNI</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<b>09) QUALITÀ DEL SERVIZIO</b>

#### 9.1 - Interventi volti all'ottimizzazione dei servizi e mantenimento standard procedurali

La Camera manterrà o incrementerà il livello della qualità dei servizi erogati, rispetto agli standard di servizio. I risultati saranno confrontati con le Camere di Commercio che aderiscono al progetto regionale di Unioncamere Toscana "Benchmarking".

#### 9.2 – Carta dei servizi e monitoraggio della qualità percepita

Per il 2014, l'Ente prevede di procedere alla definizione degli standard di qualità dei servizi come da indicazioni normative di cui al D.Lgs. 150/09 e di continuare la somministrazione dei questionari di *customer satisfaction* per monitorare il livello di soddisfazione degli *stakeholder*.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>PROCESSI INTERNI</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<b>10) MIGLIORAMENTO ED OTTIMIZZAZIONE DELLA STRUTTURA E DEI PROCESSI</b>

#### 10.1 - Dematerializzazione dei flussi

Per l'anno 2014, proseguirà il potenziamento delle forme digitali di comunicazione verso l'esterno e la sempre maggiore digitalizzazione del materiale documentario.

Si proseguirà, inoltre, nel potenziamento delle comunicazioni istituzionali tramite Posta Elettronica Certificata.

Nel 2014 entrerà a regime il nuovo programma informatico in sostituzione di Prodigy, su piattaforma FileNet, che sarà utilizzato da tutte le Camere di Commercio a livello nazionale.

### **10.2- Ottimizzazione della gestione brevettuale**

La Camera proseguirà nella tenuta del Registro delle informazioni brevettuali, ottimizzandone l'utilizzazione.

### **10.3 – Rinnovo Consiglio Camerale**

Nel 1° semestre 2014, verranno portate a conclusione le operazioni di rinnovo degli organi camerali. Presumibilmente nel mese di febbraio, con convocazione da parte del Presidente della Giunta Regionale Toscana, ci sarà l'insediamento del nuovo Consiglio Camerale con la nomina del Presidente della Camera di Commercio. A questo atto dovranno poi seguirne altri per l'elezione della Giunta camerale e la nomina, da parte della Giunta stessa, del Vice Presidente.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>12) VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO</i>

### **12.1 - Potenziamento del know-how e massimizzazione del patrimonio intangibile e delle professionalità**

L'Ente, nonostante i tagli disposti dalle previsioni normative che si alternano di anno in anno e che confermano il regime di revisione della spesa, proseguirà nel processo di valorizzazione del capitale umano sia al fine di migliorare le prestazioni che di motivare le risorse nonché garantire la continuità operativa ed evitare emparse organizzative. Nel rispetto dei limiti di spesa, si proseguirà nel potenziamento delle forme di formazione informale ed alternativa, soprattutto attraverso sessioni anche a carattere operativo, di trasmissione verticale ed orizzontale della conoscenza.

### **12.2 - Interventi per il benessere organizzativo e la motivazione delle Risorse Umane**

La Camera, sulla base dei risultati del Questionario sul Benessere Organizzativo somministrato ai dipendenti a fine 2013, proporrà soluzioni adeguate a dare piena attuazione del Piano di miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>13) GOVERNANCE INTEGRATA E NETWORKING</i>

### **13.1 - Potenziamento della presenza della CCIAA alle iniziative di sistema**

Come già evidenziato nella linea strategica "Azioni di sistema", la Camera nel 2014 intende consolidare la partecipazione alle iniziative in essere, nonché essere maggiormente disponibile alla partecipazione a nuove iniziative.

In particolare proseguirà il confronto in sede regionale dei funzionari/dirigenti camerali per specifiche materie oggetto di gruppi di lavoro.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>14) MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE</i>

### **14.1 - Tempestività e completezza informativa tramite web**

Nell'anno 2014 continuerà l'attività di aggiornamento e implementazione dei contenuti del nuovo sito internet camerale. In base ai principi della trasparenza, la Camera proseguirà la pubblicazione sul sito web istituzionale di ogni informazione relativa a procedimenti amministrativi, secondo criteri di facile accessibilità e completezza di consultazione, ai sensi della Legge n. 190 del 6.11.2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione" ed in particolare l'art. 1 - comma 15.

### **14.2 - Potenziamento della presenza camerale stampa e tv**

Le relazioni con i quotidiani e le tv locali saranno contraddistinte da un flusso informatico meglio cadenzato e più indirizzato alle esigenze conoscitive del mondo delle imprese; in particolare, per la comunicazione avente contenuti istituzionali o di analisi economica si prevede il coinvolgimento sistematico dell'ISR.

### **14.3 - Canale diretto CCIAA – Impresa**

Saranno perfezionate le tecniche che consentano una maggiore interrelazione con l'utenza: *newsletter*, richiesta del grado di soddisfazione, messaggi mirati, ecc.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>INNOVAZIONE E CRESCITA</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>15) IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</i>

### **15.1 - Ottimizzazione della gestione orientata alla performance**

La Camera attuerà il consolidamento del Ciclo di gestione della Performance in ottica BSC per giungere ad una fase a regime anche volto al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'Ente grazie alle azioni di monitoraggio che saranno, poste in essere, al fine di coniugare la corrispondenza dei servizi alle aspettative (in corso di misurazione con l'indagine di custom satisfaction dei servizi camerali) con l'opportunità di valorizzare al meglio le potenzialità dei dipendenti.

### **15.2 - Accountability e trasparenza per un rinnovato rapporto con gli Stakeholder**

La Camera darà particolare rilevanza alla rendicontazione interna ed esterna per una completa rispondenza ai principi di trasparenza e accountability e per una buona efficacia dei processi di governance, mediante l'utilizzo del flusso informativo derivante dal monitoraggio dei processi come guida allo sviluppo di specifiche azioni organizzative.

Ciò consentirà maggiore trasparenza nei confronti dell'utenza con completa fruibilità delle informazioni gestionali ed ottimizzazione dell'organizzazione dell'Ente in termini di obiettivi e processi, nonché incremento del valore dell'impatto degli interventi promozionali sul territorio.

Con particolare riferimento alle disposizioni normative intervenute in tema di Trasparenza ed Anticorruzione, intervenute nel corso del 2013, l'Ente provvederà all'implementazione di azioni specifiche per garantire la piena compliance e ad attivare le idonee misure di monitoraggio del livello di rispetto in tema di trasparenza ed anticorruzione.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>ECONOMICO - FINANZIARIO</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>16) MIGLIORARE LA RISCOSSIONE DELLE ENTRATE</i>

### **16.1 - Ottimizzare la riscossione del Diritto Annuale**

Per migliorare la percentuale di riscossione, la Camera, analizzati i risultati della comunicazione alle imprese inadempienti 2013, in caso di risultati positivi ripeterà la comunicazione

per gli inadempienti 2014 entro la fine dell'anno.

### **16.2 - Tempestività emissione ruoli del Diritto Annuale**

La Camera proseguirà, anche nel corso del 2014, con l'emissione a ruolo degli inadempienti non più tardi dei due anni successivi all'inadempienza, naturalmente compatibilmente con la fornitura dei dati di fatturato delle singole imprese da parte dell'Agenzia delle Entrate.

### **16.3 - Potenziamento dei progetti cofinanziati anche comunitari**

Si prevede di intensificare le relazioni con i soggetti locali, nazionali o comunitari al fine di ottenere possibili cofinanziamenti degli interventi camerali. In particolare verrà dato seguito al percorso formativo iniziato a Bruxelles e saranno attivati contatti con altri soggetti istituzionali al fine di verificare la possibile partecipazione come partner in progetti individuati da altre Camere capofila e rivolti ai settori di nostro interesse.

### **16.4 - Ottimizzazione della riscossione**

Gli uffici camerali si attiveranno nel recupero dei crediti pregressi e nella fatturazione dei proventi di rispettiva competenza, al fine di rendere più efficiente sia le operazioni di recupero crediti, sia la contabilizzazione di tutti i servizi resi dall'Ente camerale.

<b>PROFILO DI PERFORMANCE</b>	<b>ECONOMICO - FINANZIARIO</b>
<b>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</b>	<b>17) OTTIMIZZARE L'USO DELLE RISORSE IN MODO EFFICIENTE</b>

### **17.1 - Contenimento spese di funzionamento**

Anche per il 2014, compatibilmente con le esigenze dei singoli uffici, si provvederà alla programmazione annuale degli acquisti. Ciò consentirà di razionalizzare la procedura degli acquisti in modo da ottenere economie di scala sia operando su maggiori quantità sia risparmiando in termini di tempi e quindi di risorse umane, anche alla luce della recente normativa di contenimento dei cd. "consumi intermedi".

### **17.2 - Azioni mirate per la razionalizzazione dei costi di determinati processi**

Oltre alle processi azioni già descritte nei punti precedenti e che rivestono comunque anche un rilievo al fine della razionalizzazione dei camerali, si cita a titolo di esempio l'efficientamento

dell'attività ispettiva, l'incentivazione dell'utilizzo degli strumenti telematici, si prevede di attivare anche in sede regionale un percorso comune, volto alla razionalizzazione dei costi di detti processi. L'Ente prevede di intervenire mediante specifiche azioni volte alla revisione dei processi in ottica "Lean Thinking".

### **17.3 – La politica delle partecipazioni alla luce della liquidazione e privatizzazione di società pubbliche (Legge 135/12)**

In continuità con le azioni di disdetta della Quote Associative relative alle Camere all'estero, realizzate nel 2013, l'Ente proseguirà nel processo di revisione del proprio portafoglio di partecipazioni anche alla luce delle recenti modifiche normative in tema di partecipate.

Tale attività di monitoraggio e valutazione sarà supportata dall'implementazione di adeguata base dati informatizzata.

<i>PROFILO DI PERFORMANCE</i>	<i>ECONOMICO - FINANZIARIO</i>
<i>LINEA STRATEGICA DI MANDATO</i>	<i>18) OTTIMIZZARE L'USO DEL PATRIMONIO</i>

### **18.1 – Dismissione di edificio camerale**

In relazione alla dismissione dell'edificio camerale sito in Via Rosselli, a seguito di n.2 procedure di asta andate deserte, la Camera provvederà, su indicazione della Giunta Camerale, ad alienare l'edificio in oggetto mediante procedura negoziata preceduta da manifestazione di interesse.

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Dott. Alessandro Beverini)

IL PRESIDENTE  
(Rag. Norberto Ricci)

*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 69/2009 e del Regolamento camerale per la pubblicazione degli atti*