



Camera di Commercio
Massa-Carrara

Allegato alla deliberazione di Consiglio Camerale n. 33 del 20.12.2016

AGGIORNAMENTO DEL PROGRAMMA PLURIENNALE PER IL MANDATO 2015-2019

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER L'ANNO 2017

PREMESSA

L'ANDAMENTO ECONOMICO

PARTE PRIMA

IL QUADRO INCERTO DELLE REGOLE PER LE CAMERE DI COMMERCIO

IL CONTESTO ORGANIZZATIVO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

- L'azienda speciale " Istituto di Studi e Ricerche"
- Una Camera in rete: le partecipazioni a società, enti, fondazioni
- Le risorse umane
- La struttura tecnologica a sostegno dell'Ente
- Le risorse dell'Ente per il 2017

PARTE SECONDA

I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE PER IL 2017

PREMESSA

Il 2017 sarà il quarto anno di mandato dei nuovi organi della Camera di Commercio di Massa-Carrara; sarà l'anno in cui, dopo tanti ammonimenti, si realizzerà effettivamente l'accorpamento con almeno un'altra Camera.

La riforma del Sistema camerale, dopo l'approvazione in prima lettura il 25/8 u.s. il Decreto Legislativo è stato approvato il 23/11 u.s. ed è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 25. Dal 10 dicembre entrerà in vigore.

La prima sintetica considerazione è che la Camera di Massa-Carrara, Camera piccola, risulta molto penalizzata da questa riforma.

I temi delicati sono infatti quelli de:

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

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

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

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

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

Ricordiamo che le Camere dovranno passare dalle attuali 99 (105 prima di alcuni accorpamenti già avviati) a 60. In Toscana se ne prevedono 5, di cui Firenze "da sola".

Nella riorganizzazione del Sistema troviamo anche la norma sulle Unioni Regionali, che saranno nei fatti azzerate. La reintroduzione della facoltatività di costituzione, la presenza di almeno tre Camere nel territorio di riferimento, ma soprattutto il vincolo che tutte le Camere del territorio siano d'accordo, farà sì che le Unioni regionali vengano nella maggior parte delle situazioni chiuse, vista l'avversità che hanno riscontrato negli ultimi anni da parte delle grandi Camere. In questo caso il rapporto con la Regione sarà tenuto dalla Camera capoluogo, che potrebbero tendere a fare il proprio interesse e non quello delle altre consorelle.

PERSONALE

Il forte intervento sulle competenze e le risorse a disposizione non poteva non prevedere un intervento sul personale, che qualora in eccedentario potrà essere ricollocato anche presso altre pubbliche amministrazioni, con però il paletto che è stata posta una finestra biennale (2017/2018), mentre la riforma andrà a regime nei primi mesi del 2018;

Dopo di che, qualora il personale non venga ricollocato, si applicherà (dopo il 31/12/2019) la norma del DLGS 165/2001 che prevede la mobilità (riduzione dello stipendi all'80% per due anni) e poi licenziamento. Per le Aziende Speciali il personale che risultasse eccedentario a seguito del relativo processo di riorganizzazione si applicano le disposizioni in materia di ammortizzatori sociali.

FUNZIONI E COMPETENZE

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

Le Camere perdono di fatto la loro "Autonomia Funzionale", diventando soggette alle disponibilità di altri soggetti. Non potranno esercitare praticamente nessuna funzione se non quella legata al Registro Imprese ed alla tutela del consumatore e della fede pubblica.

Tutte attività che presupporranno diritti di segreteria, ma non altre remunerazioni.

Desta inoltre molta perplessità l'attribuzione della funzione "di assistenze e supporto alle imprese in regime di libero mercato" ancorché limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali. Norma apparentemente non attuale ed irrazionale sotto un profilo di politica economica (gli Enti Pubblici non si mettono a fare concorrenza alle imprese nel 2017) e che può trovare una giustificazione solo per garantire lo svolgimento di attività economiche attraverso alcune partecipate di sistema (visto che quelle delle singole Camere dovranno essere dismesse in base alla legge Madia).

RISORSE

È il tasto più dolente, ma non differenziante, per le piccole, medie e grandi Camere. Non solo infatti viene confermato il taglio del D.A. per il 2017 al 50% del valore del 2014, ma viene anche:

- previsto l'art 2 comma 2 bis). Fermo restando quanto previsto dall'articolo 18, comma 3, per le attività di cui al comma 1, lettere a), b), c), d), e), numeri 2), 3), 4), g) non possono essere richiesti oneri aggiuntivi alle imprese al di fuori dei diritti di segreteria di cui all'articolo 18.
- abrogata la possibilità di ottenere, art. 2 comma c) le entrate ed i contributi derivanti da leggi statali, da leggi regionali, da convenzioni o previsti in relazione alle attribuzioni delle camere di commercio;

- abrogata la possibilità di, art. 2 comma 2, " Le camere di commercio sono, altresì, destinatarie di contributi a carico del bilancio dello Stato, per l'espletamento di funzioni delegate."

Il comma 10 (quello che prevedeva la possibilità di incrementare il D.A. del 20% con l'accordo delle Associazioni di Categoria), abrogato nella precedente versione, è stato reinserito ma con molti limiti:

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

Tale riscrittura comporta una necessaria revisione della programmazione 2017 della Camera, cioè della Relazione Previsionale e Programmatica e del Bilancio Preventivo, stante la complessità nella gestione del nuovo procedimento di approvazione e la mancanza ad oggi di chiarimenti circa le modalità operative.

Resta comunque l'accordo con le Associazioni di Categoria raggiunto nella riunione del 17/10 u.s. nel quale è stato stabilito di applicare l'incremento del 20%, finalizzato alla realizzazione delle seguenti attività:

- Progetto 1.1.1 - Produrre e diffondere analisi ed informazione economica;
- Progetto 1.1.2 - CreaInRete;
- Progetto 3.1.3 - Favorire la valorizzazione e la promozione del territorio e la competitività delle imprese sui mercati.

Taglio che si somma alle perdite di disponibilità (tesoreria unica, norme di tagli alla spesa corrente, IMU, ecc.) che negli anni hanno visto drenare in modo consistente la liquidità delle Camere.

PATRIMONIO DELLA CAMERE

Anche il patrimonio camerale (società, aziende speciali, immobili) subirà un forte intervento di razionalizzazione con la previsione di un'unica sede per ciascuna nuova Camera e di intervento (in alcune bozze si parlava di un'unica sede).

L'EFFETTO SULLA CAMERA DI COMMERCIO DI MASSA-CARRARA

L'effetto sulla Camera di Carrara sarà perciò "destabilizzante". La nostra Camera verrà accorpata con Lucca o Pisa o con entrambe. In questo accorpamento, considerando le dimensioni (numero di imprese iscritte al Registro Imprese) delle due Camere, sarà molto penalizzata.

Nella nuova Camera "accorpata" i numeri saranno i seguenti:

	LU	MS	PI	Tot.
Imprese RI (2014)	51.952	27.301	52.691	131.944
a TRE	39,4%	20,7%	39,9%	

PI - MS	34,1%	65,9%
LU - MS	65,6%	34,4%

Il peso del nostro territorio sarà quindi ridotto (ancor di più nel caso di accorpamento a tre), nell'ambito di organi che vedranno una riduzione numerica:

- Consiglio 22 + 3 (16 + 3 per le Camere con meno di 80.000 imprese)
- Giunta 7 + Presidente (5 + Presidente per le Camere con meno di 80.000 imprese)

Sarà da capire anche il peso/ruolo delle associazioni di categoria di Massa-Carrara all'interno del nuovo raggruppamento territoriale che si formerà.

Circa la sede, la norma prevede "un piano complessivo di razionalizzazione delle sedi delle singole camere di commercio nonché delle Unioni regionali, con individuazione di una sola sede per ciascuna nuova camera di commercio e con razionalizzazione delle sedi secondarie e delle sedi distaccate".

Da capire il destino della sede camerale attuale dello sportello in convenzione con il GAL Lunigiana ad Aulla.

In conclusione a questo breve illustrazione, la certezza che rimane è quella che la nostra Camera è comunque destinata a scomparire e che il territorio avrà una bassa rappresentanza nel nuovo ambito di riferimento.

Il disegno del Governo si è ora realizzato nelle finalità e nelle conseguenze per l'Ente. Questa Camera lo sta affrontando, avendo già avviato un processo di razionalizzazione della struttura, contenimento dei costi, riduzione del personale, efficientamento dei servizi.

La certezza del taglio a regime delle risorse, impone infatti fin da subito un drastico ripensamento del modo di lavorare dei nostri Enti.

Per il programma di mandato continua il lavoro dei Consiglieri Camerali e dei rappresentanti delle Associazioni di Categoria per continuare ad elaborare insieme le linee programmatiche della Camera di Commercio, partendo proprio dalla proposta delle rappresentanze delle imprese.

Viene ribadita una linea precisa: sia la Camera di Commercio a porsi quale interlocutore istituzionale ogni volta si tratti di problemi e progetti che interessino le imprese e le loro Associazioni.

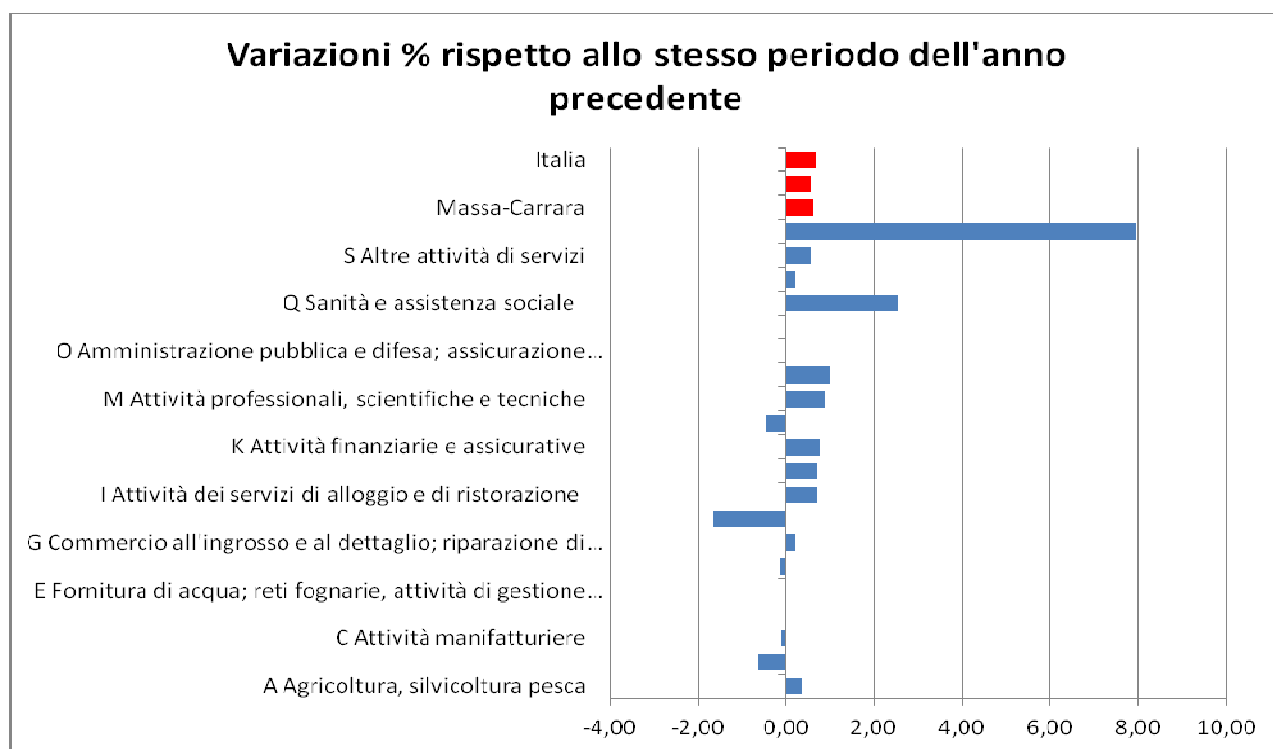
Il 2017 sarà pertanto un ultimo anno di transizione che dovrà preludere al passaggio del nostro Ente in una nuova veste ed al riorientamento delle attività e dei programmi di tutto, in linea con le indicazioni di ridisegno delle competenze delle nuove CCIAA.

L'ANDAMENTO ECONOMICO

I pochi dati a disposizione riferiti ai primi mesi dell'anno in corso ci permettono una valutazione solo con riferimento ad alcuni settori economici del nostro territorio. In particolare possiamo presentare alcune sintesi dell'andamento della demografia delle imprese e delle tendenze dell'interscambio commerciale.

I dati dell'andamento demografico delle imprese nel territorio apuano, riferiti al secondo trimestre dell'anno 2016, mostrano una lieve crescita del tessuto produttivo. Nel complesso risultano 22.994 imprese registrate ed in aumento del +0,59% rispetto allo stesso periodo del 2015, un valore leggermente inferiore nel raffronto con il dato medio nazionale (+0,63%), ma superiore a quello medio regionale (+0,54%).

La differenza tra iscrizioni e cessazioni ha determinato un saldo positivo di 134 unità, di cui 96 riconducibili alle imprese non classificate, seguono i valori soddisfacenti degli altri settori merceologici, in particolare ricordiamo il comparto commerciale che, con 91 iscrizioni e 75 cessazioni, ha ottenuto un saldo di 16 unità, su questa tendenza anche le attività di alloggio e ristorazione, 38 iscrizioni e 24 cessazioni, per un risultato positivo di 14 unità. Valori soddisfacenti anche i servizi di supporto alle aziende, le attività professionali, le altre attività di servizi ed anche l'agricoltura. Le note maggiormente negative sono pervenute dal trasporto e magazzinaggio, saldo negativo di 10 unità, dalle costruzioni, meno 5 unità, dalle attività immobiliari, da quelle manifatturiere ed anche, per un saldo negativo di una sola unità, dalle imprese dell'estrazione.



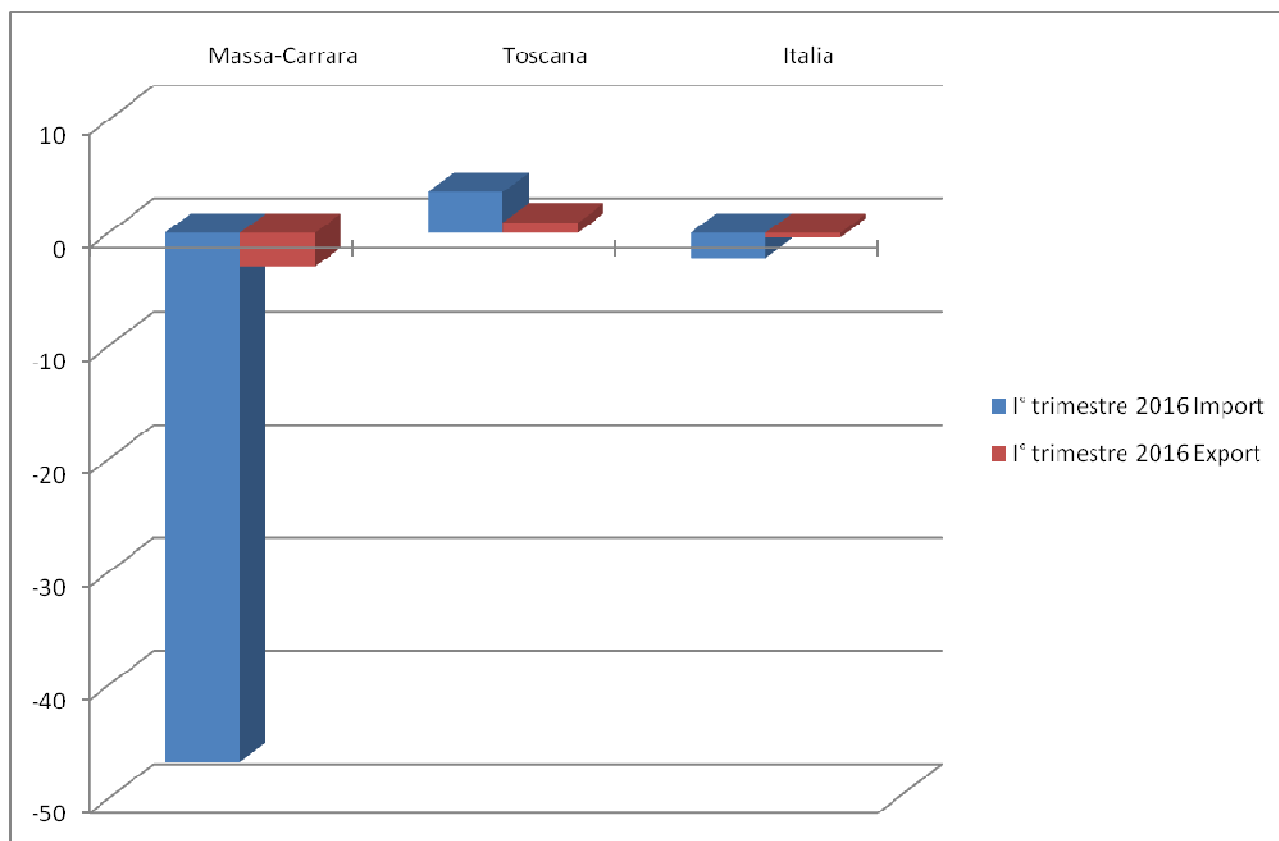
Ulteriori aspetti che potremmo con cautela definire favorevoli riguardano la dinamica delle procedure concorsuali o quelle di scioglimento e liquidazione; nel secondo trimestre dell'anno in si sono aperte procedure concorsuali, fallimenti e concordati, per circa 9 situazioni aziendali, in crescita del +12,5% rispetto allo steso periodo del 2015. Hanno invece registrato una contrazione significativa le imprese in scioglimento o liquidazioni, meno 3,9% rispetto all'anno precedente, per un totale di 49 imprese.

Settori economici	Registrate	Attive	Iscrizioni	Cessazioni non d'ufficio	Saldo	Tasso di sviluppo
A Agricoltura, silvicoltura pesca	1.133	1.107	11	7	4	0,37
B Estrazione di minerali da cave e miniere	155	98	0	1	-1	-0,63
C Attività manifatturiere	2.581	2.091	16	19	-3	-0,12
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	22	20	0	0	0	0,00
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	52	39	0	0	0	0,00
F Costruzioni	3.760	3.337	52	57	-5	-0,13
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	6.817	6.066	91	75	16	0,24
H Trasporto e magazzinaggio	593	522	1	11	-10	-1,65
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.055	1.728	38	24	14	0,69
J Servizi di informazione e comunicazione	417	369	5	2	3	0,71
K Attività finanziarie e assicurative	411	395	4	1	3	0,76
L Attività immobiliari	924	831	3	7	-4	-0,43
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	578	508	9	4	5	0,90
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese....	742	658	13	6	7	1,00
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	2	1	0	0	0	0,00
P Istruzione	77	68	0	0	0	0,00
Q Sanità e assistenza sociale	129	112	3	0	3	2,54
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diverse...	449	384	2	1	1	0,23
S Altre attività di servizi	900	866	18	13	5	0,56
X Imprese non classificate	1.197	11	105	9	96	7,95
Massa-Carrara	22.994	19.211	371	237	134	0,59
Toscana	415.543	357.234	6.474	4.237	2.237	0,54
Italia	6.070.045	5.153.222	98.494	60.413	38.081	0,63

Fonte. Elaborazioni ISR su dati stock-view

Per quanto concerne invece l'interscambio commerciale evidenziamo che nel primo trimestre del 2016 il valore delle esportazioni della provincia di Massa-Carrara ha registrato una diminuzione del -3% rispetto al corrispondente periodo del 2015. Questo risultato conferma le preoccupazioni che avevamo manifestato a conclusione dell'anno precedente quando sottolineavamo che l'andamento complessivo dell'interscambio commerciale aveva chiaramente mostrato una tendenza al peggioramento con un consuntivo annuale in perdita del -9%; nonostante si fosse sottolineato che il risultato era stato influenzato dalla cadenza temporale di alcune registrazioni contabili di prodotti in uscita, in specifico delle commesse di macchinari della Nuovo Pignone.

A fronte di tutto ciò la tendenza generale evidenziata per il 2015 sembrerebbe confermata dai dati dei primi mesi del 2016, che attestano una ulteriore diminuzione dell'export apuano, pari in valore assoluto a meno 10,8 milioni di euro; mentre, nello stesso arco di tempo, abbiamo assistito ad un positivo bilancio per la regione Toscana, cresciuta del +0,9%, mentre per l'Italia, una lieve flessione del -0,4%.



La disamina per attività economica presuppone una particolare attenzione per i comparti produttivi più significativi per l'economia apuana, dai quali dipendono in gran parte le dinamiche delle esportazioni: si tratta del macrosettore lapideo e di quello della metalmeccanica che assieme rappresentano la quota più rilevante, quasi l'84%, del totale dei prodotti in uscita.

Per quanto riguarda la metalmeccanica, ovvero macchinari e apparecchiature meccaniche, nel suo complesso si evidenziano variazioni leggermente migliori rispetto al primo trimestre del 2015, in valore assoluto si tratta di un aumento di circa 12 milioni di euro.

Altre valutazioni devono essere riservate al macrosettore lapideo che nei primi tre mesi dell'anno, per il comparto della pietra da taglio o da costruzione, modellate e finite, in sostanza marmo e granito lavorato, ha registrato, rispetto al primo trimestre del 2015, una sostanziale stazionarietà, con un valore di circa 77,5 milioni di euro, in crescita del +0,4%.

È risultato invece in controtendenza l'andamento della restante componente lapidea, corrispondente a materiale grezzo prodotto dalla estrazione della pietra, con un valore vicino ai 31 milioni d'euro, ha ottenuto una perdita del -18,4%, in valore assoluto circa 7 milioni di euro rispetto ai primi tre mesi del 2015.

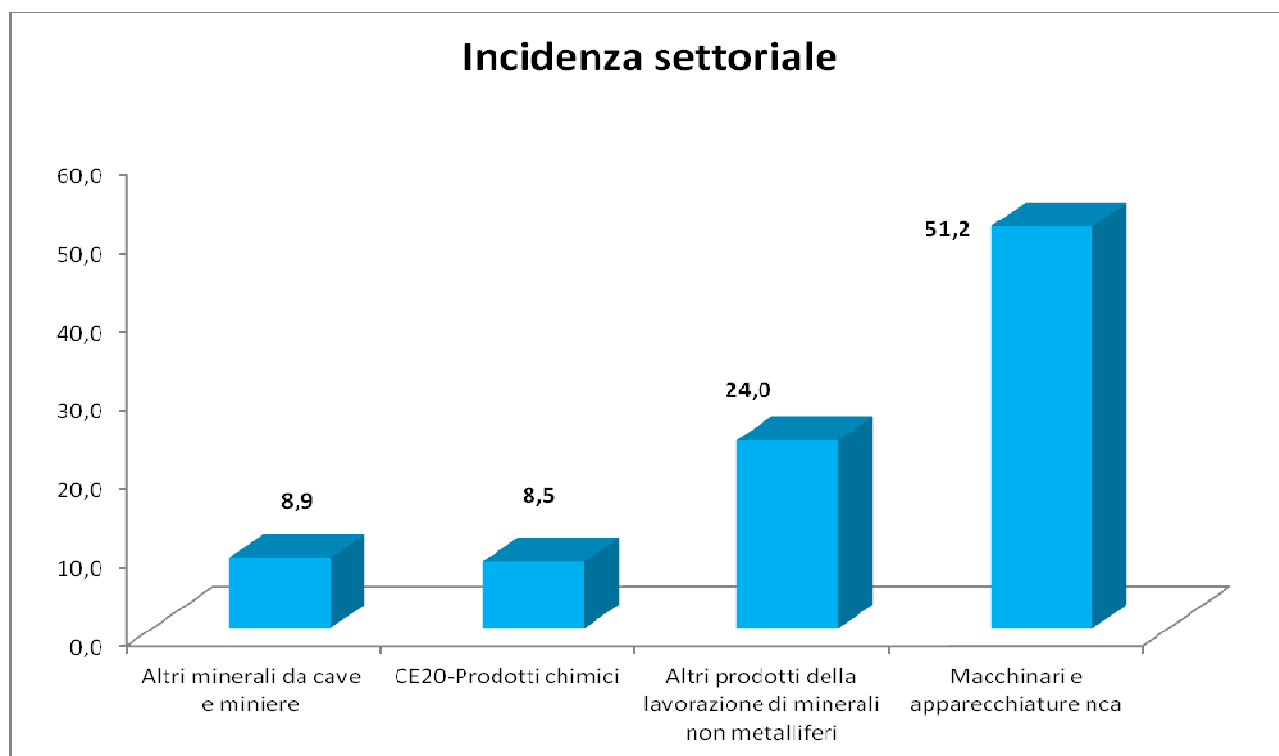
In calo anche i prodotti chimici di base per un -7,6%, mentre sono cresciuti del +12% gli altri prodotti chimici, per un totale del comparto comunque in ascesa di 1,5 milioni di euro rispetto ai primi tre mesi del 2015, assommando a 29,5 milioni complessivi di vendite.

Da rivedere invece alle prossime scadenze l'andamento delle navi e imbarcazioni che ai 9 milioni ottenuti nel 2015 ha fatto corrispondere solo 13mila euro in uscita nei primi tre mesi dell'anno in corso.

In sintesi, per le vendite all'estero dei prodotti delle aziende apuane, in questi primi tre mesi del 2016 si riscontrano alcune positive variazioni nella componente dei macchinari e delle apparecchiature meccaniche (senza questa componente l'export sarebbe calato dell'11,8%), ed anche il comparto lapideo sembrerebbe tenere, soprattutto alla voce dei lavorati, mentre negativi risultano i valori delle vendite di materiale grezzo.

Ovviamente quanto detto, essendo riferito solo ai primi tre mesi dell'anno 2016, deve essere valutato con cautela ed oggetto di maggiori verifiche alle prossime scadenze, dove potremo offrire valutazioni più attendibili rispetto agli andamenti dei vari settori merceologici.

Ricordiamo infine che alla voce importazioni si registrato un pesantissimo crollo, nei primi mesi del 2016 si sono ottenuti 77,5 milioni di euro, un valore in calo del -46,8%, circa 68 milioni in un solo trimestre, a fronte invece delle tendenza media regionale che ha registrato valori in crescita del +3,6%. Anche in questo caso dobbiamo attendere le prossime scadenze per delineare scenari più precisi.



PARTE PRIMA

IL QUADRO INCERTO DELLE REGOLE PER LE CAMERE DI COMMERCIO

Come ricordavamo nella PREMESSA, il Decreto è stato approvato dal Governo in prima lettura il 25/8 u.s. e la sua approvazione definitiva è prevista entro il 27/11/2016.

Le incertezze sono molte (non potrebbe essere altrimenti a fronte di una nuova norma) e comunque non si potranno sciogliere se non prima dell'approvazione del testo definitivo di Decreto Legislativo.

Per il 2017 le funzioni e gli ambiti di competenza, in base alla nuova normativa saranno le seguenti.

È confermato il ruolo delle Camere:

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

Vengono confermate le funzioni tradizionali:

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

Vengono introdotte nuove funzioni:

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

Alcune funzioni delle CCIAA sono previste da altre leggi:

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

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

Il decreto cita come ambiti principali:

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

Le Camere potrebbero inoltre svolgere (è in corso di approfondimento), attività di supporto ed assistenza alle imprese in regime di libero mercato.

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

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

Le funzioni e competenze vanno però lette "in combinato disposto" con le risorse a disposizione dell'Ente a partire dal 2017, che saranno:

1. Diritto annuale: rimangono per adesso confermati il taglio del 50% e l'impossibilità di aumento locale fino al 20%.
2. Diritti di segreteria: verranno riordinati sulla base dei costi standard. Verrà emanato un apposito decreto del MiSE, previo parere di Unioncamere.
3. Tariffe: tariffe per servizi obbligatori (ad esempio, per i servizi metrici) e tariffe per i servizi a domanda individuale (ad esempio, i servizi di mediazione).
4. Corrispettivi per attività in convenzione e per i servizi in regime di libero mercato.

È stata sollecitata l'esenzione dal versamento dei risparmi previsti dalle norme «tagliaspese» ma non è stato possibile inserirla in quanto prevede la copertura delle mancate entrate per lo Stato e dovrà, pertanto, essere affrontato in un altro provvedimento.

Si ribadisce pertanto che il 2017, una volta entrato in vigore il Decreto Legislativo sarà dunque un anno di forte transizione che comporterà di fatto un radicale cambiamento sulla nostra struttura, sulle attività, in generale sull'Ente e sulla presenza sul territorio, sicuramente ridotta in considerazione della scarsità di risorse.

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

Con questo incerto e difficile orizzonte le CCIAA dovranno svolgere un ruolo proattivo e strategico, andando incontro alle imprese ed ai loro fabbisogni ed agendo da catalizzatore nei processi di sistema.

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

Intanto, nel corso dell'anno 2016, il legislatore ha continuato a produrre una serie di provvedimenti normativi di rilevante impatto sull'operatività futura del sistema camerale.

Tra i provvedimenti si ricorda:

Tra i provvedimenti si ricorda:

- 1) la legge di stabilità 2016 (L. 201/2015) con alcuni interventi di finanza pubblica e sul personale;
- 2) il D.Lgs 50/2016 che ha rivisto e rinnovato il Codice degli Appalti di beni, Servizi e Lavori;
- 3) il D.Lgs 175/2016, testo unico in materia di società a partecipazione pubblica;
- 4) il Decreto Legge 30 dicembre 2015, n. 210 ("milleproroghe"), che proroga il taglio del 10% ai compensi degli organi;
- 5) il D.Lgs. 25 maggio 2016 n. 97, che riforma la materia della trasparenza delle pubbliche amministrazioni e dei soggetti collegati;
- 6) il D.Lgs. 20 giugno 2016 n. 116, in materia di licenziamento del pubblico impiegato che attesta falsamente le presenze;
- 7) il D.Lgs. 30 giugno 2016 n. 126, che disciplina i procedimenti relativi alle attività private non soggette ad autorizzazione espressa e soggette a segnalazione certificata di inizio di attività, ivi incluse le modalità di presentazione delle segnalazioni o istanze alle pubbliche amministrazioni, lasciando invariata la disciplina delle altre attività private non soggette ad autorizzazione espressa

IL CONTESTO ORGANIZZATIVO: PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

L'azienda speciale " Istituto di Studi e Ricerche"

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

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 qualificato centro di ricerca e produttore di studi per tutto il territorio.

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

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

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

Certamente questa missione deve essere vista e letta con riferimento alla situazione che la Camera di Commercio sta vivendo dal 2014 dopo l'approvazione della norma che ha portato al taglio del Diritto Annuale. La forte riduzione delle risorse a disposizione per il sistema ha inciso particolarmente sulle spese per "studi e ricerche" che hanno subito un drastico taglio. L'ente principale committente (Unioncamere Toscana) ha nel 2015 "azzerato tutte le commesse" relative all'utilizzo del servizio di rilevazione dati "CATI" determinandone di fatto la crisi, data l'impossibilità di sostituire con altri enti le prestazioni.

Le risorse

Il conto economico annuale 2017 dell'Istituto si aggirerà intorno ai 280.000 euro. I proventi sono costituiti sia dal contributo degli Enti partecipanti sia da corrispettivi per prestazioni da terzi: queste ultime, che hanno denotato una negativa tendenza negli ultimi due anni a seguito delle difficoltà economiche dei committenti terzi, in particolare Unioncamere Toscana.

Al 31 Dicembre 2016 si prevede che le entrate per affidamenti da terzi sfiorino meno del 3%. Per il 2017 dovranno essere ricercate soluzioni che oltre a garantire un contenimento dei costi, portino ad un incremento dei proventi, anche a fronte di revisione dei servizi offerti. I contatti avviati nei mesi scorsi con enti di livello regionale non hanno portato benefici concreti. La presenza sul portale START (piattaforma di acquisti di beni e servizi della Regione Toscana) ha comportato l'arrivo di due richieste, che per le caratteristiche richieste (volumi di fatturato e numero di ricerche sulla materia) non ha consentito la partecipazione del nostro Istituto.

Le azioni che si prevede di realizzare a partire da fine del corrente anno sono:

- tariffazione di tutti i prodotti degli studi e delle ricerche sia a catalogo che su richiesta, al fine di prevedere almeno qualche, seppur piccolo, introito del lavoro fatto;
- trasferimento dell'Istituto nella sede camerale, al fine di ridurre i costi di funzionamento, stimabili in ca. 30.000;

È allo studio anche la possibilità del coinvolgimento del personale dell'Azienda Speciale in alcune attività dell'Ente camerale, sulla base di una convenzione, alla stregua di quella già attuata da alcune Camere di Commercio della regione.

Dobbiamo ricordare che l'Istituto nel corso del 2015 ha concluso a fine giugno le procedure di licenziamento per i 19 dipendenti del servizio CATI, chiudendo di fatto quel ramo d'azienda, per "giustificato motivo oggettivo". Le motivazioni economiche sottostanti sono state l'azzeramento di fatto delle commesse esterne.

Tali licenziamenti hanno dato luogo ad un'inevitabile opposizione degli interessati, attraverso lettere di avvocati, che al momento non hanno dato luogo a procedimenti giurisdizionali. Al contempo è stata richiesta la liquidazione delle 80 chiamate, che abbiamo bloccato, perché a ns. parere non dovuta.

Ad oggi abbiamo ricevuto un decreto ingiuntivo per il pagamento delle 80 ore per il 2016, sulla base di un'interpretazione diversa del contratto collettivo di lavoro decentrato sottoscritto nel 2013 tra l'Azienda e le rappresentanze sindacali. Tale Decreto ingiuntivo è oggetto di opposizione tramite nostro legale.

Studi effettuati

Si sottolineano i numerosi studi effettuati (si rimanda al sito dell'ISR), sottolineando in particolare i risultati ottenuti con la redazione del Rapporto Annuale in relazione alla giornata dell'Economia promossa da Unioncamere Nazionale, rapporto sempre molto corposo ed articolato:

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

Una nuova vision

Diventa quindi una necessità ripensare ad una nuova visione dell'ISR, anche in funzione di un eventuale accorpamento tra la Camera di Commercio di Massa-Carrara e altre della regione, anche alla luce della conferma tra le funzioni camerali di quella sul monitoraggio delle economie locali e dell'ampliamento dell' "areale" di riferimento a seguito dell'accorpamento.

La costruzione di un nuovo Centro Studi, più orientata commercialmente, deve partire dall'idea di dotare il sistema di un'organizzazione capace di interpretare le sempre più complesse dinamiche economiche che caratterizzano il nostro mondo (Contratti di Rete, Start Up, Industria 4.0 ecc.), cercando di fornire input tecnici specifici alle imprese per la loro difficile sfida quotidiana con la competizione globale ed al contempo supportando le Camere di Commercio partecipanti nel diventare cabina di regia in campo economico ed in generale il sistema camerale nel far conoscere meglio le loro iniziative promozionali, i propri servizi agli utenti.

In forza anche dell'esperienza acquisita negli ultimi anni, l'ambito di operatività dell'Istituto non può, dunque, che lasciare la provincia di Massa-Carrara per abbracciare un'area più vasta, ponendosi quale ente di riferimento per la conduzione di indagini specifiche per l'area vasta toscana, a supporto del centro studi di Unioncamere Toscana, che la nuova norma prevede mantenga come funzione.

Una Camera in rete: le partecipazioni a società, enti, fondazioni

La Giunta camerale, con deliberazione n. 8 del 11/01/2016, ha approvato la verifica delle quote e del valore delle partecipazioni ancora presenti nel portafoglio dell'Ente camerale al 1° gennaio 2016, nonché lo stato di attuazione del Piano di Razionalizzazione delle partecipate, che era stato predisposto il 31/03/2015 in adempimento alle disposizioni di cui alla L. 190/2014 art. 1 comma 612.

La Giunta, verificate le quote ed il valore delle partecipazioni ancora presenti nel proprio portafoglio alla data del 1° gennaio 2016, ha assunto nella "Verifica dello stato di attuazione del piano di razionalizzazione" allegata alla sopra richiamata deliberazione n. 8 del 11/01/2016, quali partecipazioni mantenere nel portafoglio della Camera in quanto ritenute rispondenti ai bisogni istituzionale dell'ente o riferite a "società di sistema" (GAL, IMM Carrara, IC Outsourcing, Infocamere, Isnart, Sistema Camerale Servizi).

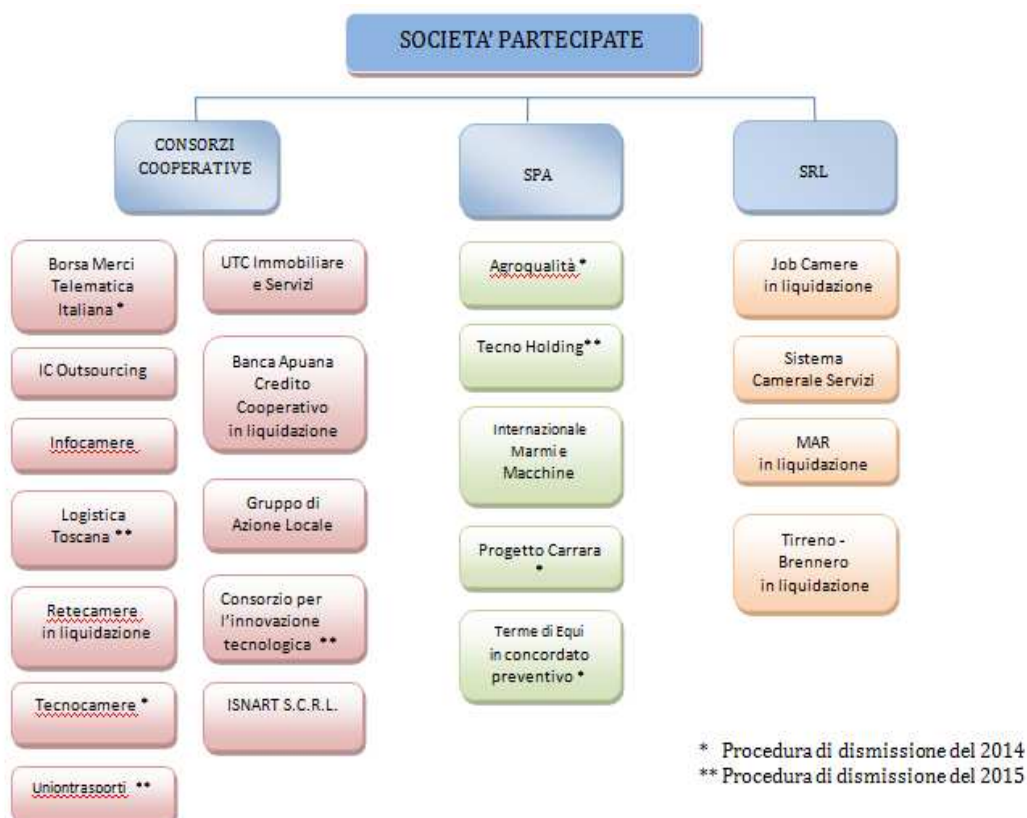
La Giunta, inoltre, ha accertato quali sono le società partecipate in liquidazione che liquideranno la quota alla chiusura del procedimento di liquidazione (Job Camere, MAR, ReteCAMere, TirrenoBrennero) e quelle per cui era già stato già deciso il recesso, perfezionato con procedura ad evidenza pubblica andata deserta nel 2015, e per le quali è stata richiesta e successivamente sollecitata la liquidazione della quota (Dintec, Logistica Toscana, Tecno Holding, Uniontrasporti).

Si evidenzia che la Camera di Commercio ha ricevuto inviti alla vendita delle quote da parte delle partecipate "Tecno Holding" e "Tecno Service Camere", da perfezionarsi entro la fine del 2016, previa definizione del valore di cessione della partecipazione.

Per quanto concerne, invece, la partecipata "UTC Immobiliare e Servizi", quanto previsto nel Piano operativo è stato attuato in sinergia con le altre Camere di Commercio della Toscana, tramite una direttiva adottata da parte di Unioncamere Toscana. Le Camere di Commercio della Toscana hanno pertanto invitato la società e l'amministratore ad adottare misure di riduzione dei costi e ad avviare entro il corrente anno un percorso nell'ambito degli Organi di UTC ed all'interno della stessa società mirato alla realizzazione di opere straordinarie.

Tale disegno dovrà comunque essere rivisto in relazione alle nuove disposizioni emanate con il D.Lgs 175 del 19/8/2016 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", la nuova normativa riguardante la costituzione di società da parte di pubbliche amministrazioni, nonché l'acquisto, il mantenimento e la gestione di partecipazioni da parte di tali amministrazioni, in società a totale o parziale partecipazione pubblica, diretta o indiretta. Decreto che però la Corte Costituzionale ha indirettamente dichiarato anticostituzionale ed il cui destino sarà da capire.

SITUAZIONE DELLA PARTECIPATE



Le risorse umane

L'anno 2016, anche sotto il profilo organizzativo è stato un anno particolare, in considerazione del passaggio del Segretario Generale avvenuto nel 2015. Ricordiamo che dal 1/01/2015 e fino al 14/06/2015 il posto è stato ricoperto dal Dott. Roberto Camisi, Segretario Generale della Camera di Commercio di Lucca, svolto in funzione associata, mentre nel 2014 il posto era stato ricoperto dalla Dott.ssa Cristina Martelli, Segretario Generale della Camera di Commercio di Pisa, svolto anche questo in funzione associata. Dal 15/06/2015 ha preso servizio il Dott. Enrico Ciabatti, a seguito dell'apposita procedura di selezione per la copertura del posto in modo stabile.

Nel 2016 le problematiche organizzative evidenziate anche in altri atti di Giunta erano le seguenti:

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

Alla fine del 2015 con Determinazioni del Segretario Generale n. 271 del 18.12.2015 e n. 282 del 30.12.2015 è stata approvata l'attuale struttura organizzativa, articolata in 5 Servizi, suddivisi come segue, con i rispettivi uffici, in un'unica Area dirigenziale e con le competenze per ognuno di essi sinteticamente riportate, oltre al Servizio Affari Generali e Risorse Umane, posto in staff al Segretario Generale:

Area Anagrafica, Promozione ed Amministrazione

L'area è riorganizzata in 5 Servizi:

Servizio Registro Imprese

• Ufficio Registro Imprese, Artigianato ed Estero

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

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

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

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

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

Servizio Certificazioni, Regolazione del mercato e Tutela del consumatore

• Ufficio Protesti, Agricoltura e Brevetti

Registro informatico dei protesti.

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

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

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

- *Ufficio Regolazione del mercato*

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

- *Ufficio Metrico*

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

- *Ufficio Ruoli, Firma Digitale e Ambiente*

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

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

Servizio Promozione

- *Ufficio Promozione*

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

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

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

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

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

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

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

Servizio Contabilità e gestione risorse finanziarie

- *Ufficio Ragioneria*

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

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

Servizio Acquisti, Patrimonio, Programmazione e Controllo e Sistemi informativi

- *Ufficio Provveditorato, Diritto Annuale e Partecipate, Programmazione e Controllo*

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

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

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

Gestione delle informazioni e degli adempimenti delle partecipate.

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

- *Ufficio Sistemi informatici e supporto tecnologico*

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

Staff al Segretario Generale:

Servizio Affari Generali e Risorse Umane

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

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

Adempimenti legati alla trasparenza e all'anticorruzione.

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

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

Obiettivi:

Certamente in una così difficile fase della vita dell'Ente si pone la necessità di un alleggerimento della struttura, in particolare attraverso l'attivazione di istituti volontari di passaggio del personale tra Pubbliche Amministrazioni del comparto o di fuori comparto. Con il Comune di Carrara sono in corso di passaggio tre dipendenti, con l'istituto del comando, mentre altri (tra 3 e 4) potrebbero passare a breve.

Sono in corso anche scambi con la locale sede dell'INPS per la verifica dei requisiti di alcuni dipendenti (numero 5) che potrebbero andare in pensione anticipata, già a cominciare dal 2017 (numero 2).

La riduzione della struttura organizzativa di ca. 10/11 persone, al di là dei problemi organizzativi sui servizi sia esterni che interni, ridurrebbe di circa un quarto il costo del personale, pari a ca. 350.000/380.000 euro.

B) Potenziamento attività promozionale

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

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

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

Pertanto si propone:

- una revisione sulla programmazione economica che sia indirizzata a:
 - o attività legate all'internazionalizzazione, con esclusione, come dice la nuova normativa, delle azioni svolte direttamente all'estero da parte della Camera. In particolare questo si tradurrebbe in:
 - servizi alle imprese per favorire l'internazionalizzazione (formazione, consulenza specialistica, piani di marketing, fornitura di Temporary Export Manager);
 - iniziative di internazionalizzazione (fiere, b2b, incoming, ecc.) da realizzarsi indirettamente con Carrara Fiere, all'interno di un accordo con l'ICE, SACE e SIMEST, rivolte in particolare ai nostri tre principali settori economici: MARMO/MECCANICA DI SETTORE, NAUTICA e TURISMO/AGROALIMENTARE;
 - o formazione imprenditoriale, compresa quella rientrante negli accordi con la Regione e che vede la Camera come Ente Formativo Accreditato;
 - o altre attività di mercato:
 - controlli sulle produzioni agroalimentari;
 - mediazioni, arbitrati, risoluzioni delle crisi da sovrindebitamento;
 - controlli metrici e controlli prodotti.

Tutte queste attività andrebbero svolte in forte accordo con Carrara Fiere, in modo da realizzare quell'auspicata sinergia territoriale che la Regione ci ha richiesto e che costituisce una condizione ineludibile per il finanziamento regionale dell'Ente Fiera. Questa sinergia attiverebbe anche le ulteriori risorse regionali, che sono state promesse a favore dei territori, da gestirsi attraverso il sistema camerale;

- di potenziare il servizio a favore della neoimprenditoria giovanile, di quella femminile, di quella delle start up;
- una programmazione economica congiunta con le Camere limitrofe, in particolare quella oggetto di accorpamento;
- di ricercare relazioni con Enti, Associazioni per progetti ad elevato impatto/visibilità sui quali ricercare anche il co-finanziamento di risorse regionali, nazionali e comunitarie;
- di ricercare sinergie con altre Camere per potenziare le attività di studio e ricerca presidiate da I.S.R. in un'ottica di una possibile aggregazione delle Aziende Speciali a livello regionale.

Obiettivi: incrementare l'accreditamento delle attività di promozione economica attuate dalla Camera sul territorio, il ruolo tra gli attori locali, mantenere elevato il

livello degli interventi economici, anche mediante liberazione di risorse altrimenti impegnate e nonostante il calo del Diritto Annuale.

C) Potenziamento del sistema di programmazione e controllo

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

Positiva la partecipazione della Camera alle rilevazioni della Customer satisfaction in ambito regionale ed al Progetto, sempre regionale, di benchmarking operativo: si tratta di strumenti che ci stanno preparando all'introduzione dei costi standard ed a governare sicuri processi di efficientamento; strumenti di orientamento della gestione, ma anche supporti essenziali per la rendicontazione sociale agli stakeholders dell'Ente.

Gli strumenti di gestione e misurazione delle performance, sia economico finanziari che qualitativi, dovranno essere resi più efficaci per fornire sistematicamente un servizio di qualità all'utenza e liberare al contempo risorse per gli interventi diretti.

Il Segretario Generale presiederà direttamente l'impostazione di un idoneo sistema di pianificazione e controllo strategico e di gestione, avendo comunque individuato un referente dedicato.

Il sistema di pianificazione e controllo di gestione consentirà di impostare un sistema più puntuale di valutazione delle prestazioni della Dirigenza e del personale, che possa diventare anche uno strumento di premialità del merito.

Obiettivi:

Recupero della riscossione del Diritto Annuale, in termini di minore evasione tributaria.

Riduzione costi esterni, risorse liberate per formazione e tutoraggio su temi più strettamente mirati a recuperare benessere organizzativo e orientamento al cliente.

Maggiore e più tempestivo monitoraggio delle performance e disponibilità di dati per indirizzare la gestione.

D) Recupero del benessere organizzativo

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

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

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

Obiettivi:

- Riorganizzazione a seguito dei processi di fuoriuscita del personale per comando/mobilità, con una ridefinizione di compiti e responsabilità;
- Nel 2017, maggiore formazione sulle competenze trasversali.

E) Potenziamento della comunicazione esterna

Infine, la Comunicazione.

Per la Camera occorrerà continuare ad operare su vari ambiti:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CATEGORIE	DOTAZIONE ORGANICA	PERSONALE IN SERVIZIO	PERSONALE IN DISTACCO SINDACALE	POSTI VACANTI
DIRIGENZA	1	0		1
D3	1	1		0
D1	10	10		0
C	24	23 (*)	1	1
B3	0	0		0
B1	5	7*		-2
1	0	0		0
TOTALE	41	41	1	0

* Considerato che l'arrotondamento al part-time è: $1 \text{ all' } 83,33\% = 30/36 = 0,833$ ARROTONDAMENTO 1

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

In relazione alla ridefinizione della Macrostruttura dell'Ente, così come deliberata dalla Giunta con atto n. 150 del 14/12/2015, la dirigenza era già stata ridotta ad un posto, oltre al Segretario Generale, che ne risulta al di fuori.

La struttura tecnologica a sostegno dell'Ente

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 in fibra ottica (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 costituito da un macchina fisica presente in sede e da un server virtuale replicato c/o la server farm di Infocamere a Padova. Sul server (sia fisico che virtuale) sono presenti gli archivi comuni della CCIAA, le aree private degli uffici e dei dipendenti. Lo stesso 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 è quella di pianificare l'aggiornamento e la sostituzione ciclica sulla base di criteri di obsolescenza tecnologica e di ammortamento economico tenendo conto anche delle 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 con le informazioni necessarie.

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

Le risorse dell'Ente

Nella trattazione che segue si analizza l'andamento delle principali voci che compongono oneri e proventi del conto economico previsionale 2017-2019 e gli effetti patrimoniali delle stesse.

Le ipotesi alla base delle stime sono operate a legislazione attuale, ma la riforma del sistema camerale sarà puntualmente definita entro novembre 2016 e porterà ad una completa revisione della *mission*, delle funzioni e delle risorse disponibili per il sistema, ancora tutta da definire e che esplicherà i suoi effetti proprio dal prossimo anno.

Al di là di ipotizzabili ed anche realizzabili accorpamenti tra Camere, le analisi sono effettuate ancora sotto l'ipotesi di indipendenza.

La definizione dei programmi per l'anno 2017 non può prescindere dalla definizione dell'entità delle entrate correnti e della gestione finanziaria disponibili che risultano in valore assoluto quasi dimezzate rispetto al 2014.

Si ricorda come in base all'art. 28 del D.L. 90/2014, convertito con Legge n. 114 dell'11/08/2014, il **diritto annuale** è stato diminuito progressivamente fino ad attestarsi a decorrere dal 2017 stabilmente al 50% dell'ammontare 2014. Detta riduzione è avvenuta nel corso di 3 anni e si concretizza in un calo del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% nel 2017 a regime.

Il diritto annuale, come sopra detto, oltre ad essere stato interessato da una profonda revisione strutturale per le società è, in parte, commisurato al fatturato conseguito nell'anno precedente a quello dell'imposizione del tributo e le risorse disponibili erano già in contrazione a legislazione invariata a causa delle dinamiche recessive dei mercati e della conseguente contrazione del fatturato, registrate in modo particolare nella provincia di Massa - Carrara.

Con il mutato quadro normativo si rende necessario ancora di più intervenire per cercare di ridurre il livello di evasione del tributo. Saranno, dunque, poste in essere maggiori attività di sollecito da parte del personale camerale volte ad aumentare la propensione alla regolarizzazione mediante ravvedimento operoso da parte delle imprese.

Anche il nuovo art. 18 della Legge n. 580/93, consente alle singole Camere di Commercio di agire sulla misura dovuta del diritto annuale disponendo una maggiorazione fino al 20%, ma con una maggior rigidità rispetto alla precedente normativa, come già indicato:

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

Ciò comporta, allo stato attuale di incertezza nell'applicazione della disposizione un congelamento dell'aumento già previsto nella precedente Relazione Previsionale e Programmatica, a seguito dell'incontro con le Associazioni di Categoria del 17/10 u.s. con tutto ciò che ne conseguirà in termini di risorse per iniziative economiche.

Se in base alla procedura individuata (accordo con Regione ed via libera del MISE), l'importo della maggiorazione del 20% del diritto annuale per l'anno 2017 si potesse realizzare (circa € 200.000,00 circa), la Camera potrà, avendo già raggiunto l'accordo con la Associazioni, richiedere l'incremento alle imprese, dovendo però richiederlo anche a quelle imprese che nel frattempo avessero pagato il diritto annuale (es. nuovi iscritti).

La seconda voce di provento è data dai **diritti di segreteria**: in questo caso dopo le norme sulla "decertificazione" che hanno prodotto il contrarsi dei proventi è

prevedibile un ridotto trend in ulteriore diminuzione rispetto al 2016. Come già indicato dagli anni precedenti è in corso un progetto nazionale di ridefinizione dei diritti di segreteria sulla base dei costi standard sostenuti dalle Camere per l'erogazione dei singoli servizi, revisione che, verosimilmente, avrà impatto nel 2017 inoltrato.

I **contributi, trasferimenti ed altre entrate**, si riferiscono ai contributi per lo svolgimento di determinate attività in compartecipazione o a specifici progetti.

Va sottolineato che per il 2017, stante le ridotte risorse del sistema camerale, non è stata ancora definita la regolamentazione del Fondo di perequazione da parte di Unioncamere nazionale, conseguentemente al momento non è dato di sapere se la Camera potrà beneficiarne, conseguentemente questa posta è stata prudentemente azzerata.

I **proventi da gestione di beni e servizi** rappresentano i ricavi conseguiti mediante lo svolgimento di attività commerciali. Si tratta di attività marginali per un Ente pubblico, provenienti dalla mediazione e arbitrato, dalle verifiche metriche, dall'attività di certificazione dei prodotti agricoli. Dovranno essere riviste dalla Giunta camerale le tariffe applicate così da reperire le risorse occorrenti a fronte di ciascuna prestazione, rendendo percepibile il valore dei servizi fruiti a domanda individuale (servizi resi per certificazioni prodotti agricoli, formazione, incoming, ecc.). Tuttavia i margini di crescita nel breve periodo sono esigui così che i proventi sono previsti stabili nel prossimo triennio.

Per quanto riguarda i **proventi della gestione finanziaria** si ricorda come la gestione della "tesoreria unica", introdotta nel 2015, ne ha drasticamente ridotto l'effetto, quasi azzerando il grosso beneficio che questi davano al bilancio.

Per quanto riguarda la dismissione dell'edificio camerale sito in Via Rosselli a Carrara, la procedura di vendita si dovrebbe concludere con l'eventuale rogito nel 2017, pertanto occorre eliminare la plusvalenza da alienazione prevista nel bilancio assestato 2016. La previsione dei **proventi della gestione straordinaria** nell'esercizio 2017 è dovuta alla contabilizzazione della plusvalenza conseguente all'ipotesi di una favorevole conclusione dell'iter procedurale relativo all'alienazione dell'immobile in argomento.

Gli **oneri per il personale** vengono stimati in diminuzione dal 2017 rispetto al pre-consuntivo 2016 in virtù di prevedibili cessazioni a seguito prepensionamenti di n. 2 unità (n. 2 categorie B1), oggetto di verifica con il locale ufficio dell'INPS, e comandi di n. 4 unità certe (n. 4 categorie C), così come da richiesta del Comune di Carrara, nonché dei prevedibili rinnovi contrattuali 2015-2017. In previsione si potranno realizzare ulteriori 2/3 mobilità oltre 3 ulteriori prepensionamenti. Nei prospetti economici, prudenzialmente, al momento è stato tenuto conto di solo n. 2 prepensionamenti nel 2019.

Gli **oneri per il funzionamento** hanno già registrato un decremento significativo che ha consentito di liberare risorse in favore del sistema economico, compensando parzialmente gli effetti della riduzione del diritto annuale di cui al citato DL 90/2014.

Tutto questo grazie ad una politica di risparmi delle quote associative di sistema e non, ad una diminuzione rispetto agli anni precedenti dei costi relativi all'uso di locali distaccati dalla sede centrale ed alla revisione dei contratti di acquisizione di beni e servizi. Gli obiettivi di contenimento della spesa sono stati perseguiti nonostante i crescenti oneri relativi ai versamenti per manovre governative, il cui ammontare raggiunge nel 2016 l'importo di circa € 170.000,00; nonché al carico tributario sul bilancio dell'Ente per l'IRAP, l'IMU e la TASI (circa € 200.000,00)

Per il prossimo triennio si prevedono ulteriori diminuzioni, rispetto agli anni precedenti, dei costi di funzionamento principalmente a seguito del trasferimento del personale ISR presso la sede camerale, con conseguente chiusura dell'immobile sito in Via Rosselli, da destinare a rendita.

L'andamento degli **ammortamenti** si presuppone costante nel tempo rispetto al 2016.

Gli **accantonamenti** si suddividono in:

- accantonamenti per svalutazione crediti da Diritto annuale che risentono dell'evoluzione dei crediti da diritto annuale e presentano un andamento decrescente in ragione della progressività del taglio sul diritto annuale; al contempo tuttavia incorporano tassi di riscossione spontanea decrescenti;
- accantonamenti per rischi ed oneri, che sono stimati in considerazione del contenzioso in essere prudenzialmente ad un livello costante nel periodo.

Gli oneri della **gestione finanziaria** si prevedono costanti nell'arco del periodo oggetto del programma pluriennale.

Gli oneri della **gestione straordinaria** si prevedono ad un livello costante.

Il taglio drastico del diritto annuale non consente nel prossimo triennio il mantenimento del livello degli **Interventi economici** sui livelli del passato. L'importo per l'anno 2017 ammonterà ad € 362.840,27.

Stante la situazione economica previsionale dell'Ente per il 2017-2019, l'indicazione è quella di procedere ad una ulteriore razionalizzazione delle attività, riducendone il numero, concentrandole su pochi obiettivi e dando priorità agli interventi completamente finanziati dagli utenti o da terzi in base ad appositi accordi/convenzioni, nonché da quelli realizzabili direttamente dal personale camerale e della propria azienda speciale anche grazie all'apporto degli Amministratori. Non potrà venire meno neppure l'attività di studio del territorio provinciale tramite la propria Azienda Speciale, compartecipata dagli Enti provinciali locali. Si ricorda come gli studi realizzati in passato siano stati utilizzati anche dalle Istituzioni provinciali per la definizione dei loro programmi d'intervento, permettendo così di indirizzare le risorse nelle iniziative a maggior impatto sul sistema economico produttivo locale.

Le previsioni che seguono rappresentano uno sforzo di proiezione sul mandato 2015-2019 che non pregiudica la buona situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'Ente camerale, come rappresentato dagli appositi indicatori di struttura e di tesoreria anche a fine mandato. Si evidenzia invece come a fine mandato saranno

completamente azzerati gli avanzi economici patrimonializzati, compresa l'apposita riserva vincolata alla copertura dei servizi essenziali.

In questa fase di estrema incertezza si tratta di previsioni utili, ma sicuramente da aggiornare subito dopo l'emanazione della nuova legislazione delle Camere di Commercio.

	CONSUNTIVI		PRECONSUNTIVO	PREVISIONE		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Entrate Correnti (al netto dei trasferimenti da F.P.)	4.110.374,52	3.209.816,92	3.891.891,02	2.346.117,27	2.346.117,27	2.346.117,27
Risultato Gestione Finanziaria	402.331,12	54.402,76	9.766,13	10.739,60	10.739,60	10.739,60
Risultato Gestione Straordinaria	308.538,80	257.790,83	169.024,67	918.811,78	56.720,00	56.720,00
TOTALE	4.821.244,44	3.522.010,51	4.070.681,82	3.275.668,65	2.413.576,87	2.413.576,87
Oneri Correnti (al netto degli I.E.)	- 3.741.091,79	- 3.076.581,38	- 4.690.866,22	- 3.501.158,16	- 3.462.461,16	- 3.398.461,16
Margine di Copertura	1.080.152,65	445.429,13	620.184,40	- 225.489,51	- 1.048.884,29	- 984.884,29
Trasferimenti da Fondo Perequativo	177.246,22	137.982,65	53.700,00			
Interventi Economici	- 1.063.874,59	- 1.085.291,20	- 901.209,54	- 362.840,27	- 337.840,27	- 202.230,60
Risultato	193.524,28	- 501.879,42	- 1.467.693,94	- 588.329,78	- 1.386.724,56	- 1.187.114,89
Diritto Annuale	2.926.273,32	2.080.485,95	1.698.750,20	1.186.000,00	1.186.000,00	1.186.000,00
Diritti di Segreteria	879.745,04	865.685,40	827.241,00	791.069,00	791.069,00	791.069,00
Contributi trasferimenti e altre entrate	332.661,70	277.099,50	138.960,74	151.421,00	151.421,00	151.421,00
Proventi da gestione beni e servizi	152.183,05	120.148,78	193.841,91	217.627,27	217.627,27	217.627,27
Variazione delle scorte	- 3.242,37	4.379,94				
PROVENTI CORRENTI	4.287.620,74	3.347.799,57	2.858.793,85	2.346.117,27	2.346.117,27	2.346.117,27
Spese di Personale	- 1.862.273,76	- 1.628.187,66	1.816.697,79	- 1.815.346,36	- 1.784.849,36	- 1.724.849,36
Spese di Funzionamento	- 1.613.037,51	- 1.220.931,21	- 1.089.930,00	- 1.040.871,80	- 1.032.671,80	- 1.028.671,80
Quote associative			- 237.000,00	- 237.000,00	- 237.000,00	- 237.000,00
Organi istituzionali			- 82.000,00	- 57.240,00	- 57.240,00	- 57.240,00
Interventi economici	- 1.063.874,59	- 1.085.291,20	- 901.209,54	- 362.840,27	- 337.840,27	- 202.230,60
Ammortamenti e accantonamenti	- 265.780,52	- 227.462,51	- 404.700,00	- 350.700,00	- 350.700,00	- 350.700,00
ONERI CORRENTI	- 4.804.966,38	- 4.161.872,58	- 4.531.537,33	- 3.863.998,43	- 3.800.301,43	- 3.600.691,76
Risultato della Gestione Corrente	- 517.345,64	- 814.073,01	1.672.743,48	- 1.517.881,16	- 1.454.184,16	- 1.254.574,49
GESTIONE FINANZIARIA	402.331,12	54.402,76	9.766,13	10.739,60	10.739,60	10.739,60
GESTIONE STRAORDINARIA	320.083,17	268.953,43	195.383,41	918.911,78	56.820,00	56.820,00
RIVALUTAZIONI E SVALUTAZIONI	- 11.544,37	- 11.162,60	- 100,00	- 100,00	- 100,00	- 100,00

RISULTATO DELL'ESERCIZIO	193.524,28	- 501.879,42	- 1.467.693,94	- 588.329,78	- 1.386.724,56	- 1.187.114,89
Patrimonio Netto	14.207.409,58	13.661.846,28	12.194.152,34	11.573.249,56	10.186.525,00	8.999.410,11
Passività Consolidate	2.081.640,79	2.066.748,85	2.236.000,00	2.146.000,00	2.236.000,00	2.316.000,00
Attivo Fisso	6.654.494,86	6.440.614,61	6.024.583,30	6.024.583,30	6.024.583,30	6.024.583,30
Margine di Struttura	5.471.273,93	5.154.482,82	3.933.569,04	3.402.666,26	1.925.941,70	658.826,81
Avanzi patrimonializzati	5.131.742,59	4.629.863,17	3.162.169,23	2.573.839,45	1.187.114,89	
Riserva vincolata alla copertura dei servizi essenziali		439.555,99	439.555,99	439.555,99	439.555,99	439.555,99
Vincolo per finanziamento del Piano Investimenti			50.000,00	100.000,00	-	-
PATRIMONIO NETTO DISPONIBILE	5.131.742,59	4.190.307,18	2.672.613,24	2.134.283,46	747.558,90	439.555,99
Indice di Struttura (1) (PN/Immobilizzazioni)						
Risultato (Target >= 0,7)	2,14	2,12	2,02	1,92	1,69	1,49
Indice di Struttura (2) (PN+Deb.Finanz./Immobilizzazioni)						
Risultato (Target >= 1,0)	2,14	2,12	2,02	1,92	1,69	1,49
Indice di Struttura (3) (PN+PF/Immobilizzazioni)						
Risultato (Target >= 1,0)	2,38	2,37	2,31	2,19	1,98	1,79
Indice primario di tesoreria						
Liquidità immediata	10.097.298,41	9.758.268,50	9.857.027,50	8.907.027,50	7.525.366,75	5.867.179,75
Passività correnti	2.538.544,88	2.204.949,63	2.690.668,53	2.402.298,31	2.337.362,12	1.786.290,01
Indice primario di tesoreria	3,98	4,43	3,66	3,71	3,22	3,28
Indice secondario di tesoreria						
Liquidità immediata	10.097.298,41	9.758.268,50	9.857.027,50	8.907.027,50	7.525.366,75	5.867.179,75
Liquidità differita	1.572.767,14	1.209.064,97	620.000,00	600.000,00	620.000,00	620.000,00
Passività correnti	2.538.544,88	2.204.949,63	2.690.668,53	2.402.298,31	2.337.362,12	1.786.290,01
Indice secondario di tesoreria	4,60	4,97	3,89	3,96	3,48	3,63
Indici di gestione						
Oneri gestione corrente / Proventi gestione corrente	1,12	1,24	1,59	1,65	1,62	1,53
Oneri di personale / Proventi gestione corrente	0,43	0,49	0,64	0,77	0,76	0,74
Oneri di funzionamento / Proventi di gestione corrente	0,38	0,36	0,49	0,57	0,57	0,56
Costi per iniziative promozionali / Proventi di gestione corrente	0,25	0,32	0,32	0,15	0,14	0,09
Costi per iniziative promozionali / Oneri di gestione corrente	0,22	0,26	0,20	0,09	0,09	0,06

PARTE SECONDA

I PROGRAMMI, I RISULTATI ATTESI E LE RISORSE 2017

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

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

1.1.1: Produrre e diffondere analisi e informazione economica

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

1.2.1: CreaInRete

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

1.2.3: Museo del Marmo

1.2.4: Comunicazione

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

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

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

2.1.2: Valorizzazione economica del patrimonio camerale

2.1.3: Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Non solo: la stessa scelta è diventata nel tempo un valido presupposto per un confronto più ampio sulle tematiche economiche di volta in volta affrontate e di tutto ciò ne sono prova la considerazione e la visibilità che Camera di Commercio e I.S.R. hanno acquisito, spesso oltre i confini provinciali.

Benefici attesi

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

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

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

La Camera di Commercio non ha mai inteso racchiudersi in se stessa, nemmeno nell'ambito degli adempimenti più burocratici che le competono.

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

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

In questo modo viene rafforzato il ruolo dell'Ente camerale, non soltanto quale portatore di interessi, ma soprattutto quale soggetto di sintesi dei bisogni delle oltre 22.000 imprese locali.

Benefici attesi

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

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale
Linea strategica 1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale
PROGRAMMA 1.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara
Produrre e diffondere analisi e informazione economica
Descrizione
Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA e, proprio di recente, è tornato alla ribalta in concomitanza con un nuovo contesto istituzionale dell'ente camerale. La Camera di Commercio di Carrara da oltre tre lustri ha operato una scelta strategica in questo campo: dotarsi di un braccio operativo specializzato che si pone quale punto di riferimento per l'analisi dell'economia locale: l'Istituto Studi e Ricerche, ISR. L'ISR, partecipato dai principali attori istituzionali locali, si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in Provincia e con il mondo delle Associazioni, è collegato alle migliori banche dati locali, regionali e nazionali. Compito istituzionale dell'Istituto è quello di garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui principali fenomeni economici della provincia. La finalità che si è posta la Camera di Commercio è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una Provincia come quella di Massa - Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza dei fenomeni economici, ma anche sociali, demografici, culturali. Il programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione di ISR, sulla base delle linee di indirizzo della Camera, si compone di studi periodici e di iniziative di approfondimento specialistiche dettate dalle esigenze contingenti del mondo associativo e istituzionale Per quanto riguarda la Biblioteca Camerale, la stessa, con un patrimonio di oltre 17.000 monografie moderne e più di 650 testate di periodici, per un totale di circa 60.000 volumi, rappresenta una realtà importante e significativa nel sistema bibliotecario provinciale, un centro documentale specializzato sull'informazione economica con particolare attenzione agli aspetti storico-culturali dell'economia del territorio e, specificatamente, al settore tradizionale del marmo ed alle attività ad esso connesse. Alla documentazione relativa sia alla storia dell'economia, della statistica e del diritto sia all'evoluzione della tradizione apuana sin dai tempi in cui il marmo era conosciuto,

si affianca l'ampia letteratura sui diversi settori rappresentativi della realtà economica della provincia di Massa-Carrara, costituita dalle indagini congiunturali e dalle pubblicazioni periodicamente realizzate da ISR.

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

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

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

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

Azioni

- Monitoraggio dell'economia locale
- Realizzazione di indagini specifiche, tra cui:
 - Rapporto economia 2016
 - Rapporto economia intermedio anno 2016 – primo semestre
 - Indagine sul manifatturiero
 - Indagine sull'edilizia
 - Indagine sul commercio
- Misurazione degli impatti economici di manifestazioni/eventi
- Osservatorio bilanci società di capitali
- Osservatorio sul credito
- Cultura digitale nelle imprese locali
- Impatto economico diretto ed indotto del settore lapideo
- Riordino e servizi al pubblico per la biblioteca camerale
- Realizzazione di incontri con gli Istituti scolastici

Risultati attesi

• Monitoraggio costante dell'andamento congiunturale dell'economia locale • Monitoraggio dell'evoluzione dei dati strutturali della provincia • Misurazioni dell'impatto delle principali iniziative promozionali provinciali • Produzione di analisi settoriali e specialistiche a sostegno delle strategie politiche locali • Maggiore apprezzamento in termini di presenze e servizi resi della biblioteca camerale
Risorse
Totale risorse per Interventi € 220.000,00 di cui Interventi Economici € 220.000,00
Soggetti coinvolti
ISR (soggetto attuatore), Uniocamere Toscana, Unioncamere Nazionale, Camere di Commercio, Associazioni categoria, Fondazione Cassa di Risparmio, Enti locali, Istituti di ricerca, Mass Media, Si.Camera, Banche, Ordini professionali, Imprese, Istituti scolastici, cittadini

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale
Linea strategica 1.1 Consolidare il ruolo della Camera, per il tramite di ISR, quale osservatore privilegiato dell'economia locale
PROGRAMMA 1.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara
Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle
Descrizione
Il Registro delle Imprese rappresenta, fin dalla sua costituzione presso le Camere di Commercio, uno strumento essenziale per la gestione delle informazioni economico-amministrative che interessano le imprese che operano sul territorio provinciale. Il nostro l'Ufficio del Registro si è sempre contraddistinto per la qualità e la tempestività con cui provvede all'iscrizione e/o annotazione dei dati nel registro. Dall'esame del benchmarking Infocamere, in effetti, il Registro Imprese di Massa – Carrara occupa, ottime posizioni tra gli uffici che provvedono sistematicamente all'evasione delle pratiche nel rispetto dei termini di legge, e ciò a vantaggio della tempestiva informazione economico. Si comprende, pertanto, l'importanza dei dati iscritti/annotati nel registro al cui valore, recentemente, contribuisce altresì lo scambio informativo con le banche dati gestite dall'Agenzia delle Entrate, INPS, INAIL e Sportelli Unici alle Attività Produttive. L'integrazione con le predette Amministrazioni ha portato alla creazione del cd. Fascicolo d'Impresa, quale chiave di accesso alla documentazione economico-amministrativa relativa alle complete informazioni che contraddistinguono ciascuna impresa nella sua vita. Si tratta in sostanza, di una sorta di "luogo digitale" dove vengono annotati i principali fatti che rilevano ai fini del Rapporto tra Pubblica Amministrazione ed impresa ed a cui possono accedere sia privati che Enti Pubblici. Ad oggi il Fascicolo d'Impresa è gestito, ed implementato automaticamente dal sistema informatico, dalle Camere di Commercio mediante l'apporto dei dati annotati nel Repertorio Economico Amministrativo ed iscritti nel Registro delle Imprese. All'implementazione e all'aggiornamento dello stesso, peraltro, provvedono anche altre Amministrazioni tra le quali, principalmente, quelle Comunali attraverso il SUAP, l'Agenzia delle Entrate, l'INPS e l'INAIL. Da qui la necessità, anche per il futuro, di mantenere le performance operative raggiunte e al fine di continuare ad assicurare un servizio indubbiamente utile e di rilievo per il tessuto imprenditoriale, locale e nazionale. Il Registro imprese è una enorme banca dati che finora non è stata adeguatamente valorizzata dalla Camere di Commercio. Per il prossimo futuro dovremo proporre servizi connessi con la business intelligence basati sui dati camerali.

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

Un primo esempio può essere quello dello sviluppo di una piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza: si tratta di definire un progetto esecutivo per ampliarne la potenzialità che vada oltre l'osservanza degli obblighi di legge per modellare uno strumento informativo che favorisca competitività delle imprese, la loro capacità relazionale e soprattutto che consenta loro di avere conoscenze e quindi contatti anche con centri specializzati nel settore di appartenenza.

La prima fase del progetto dovrà consistere nella selezione dei dati già disponibili evitando cumuli di informazioni pressoché inutili e puntando invece su altre di più difficile reperimento, ma più idonee a soddisfare le esigenze conoscitive degli imprenditori.

Si tratterà di informazioni che riguardino capacità professionale, know how, caratteristiche dei prodotti, dotazione di marchi e brevetti, esperienze maturate in casi di successo.

La seconda fase, quella tipica dell'implementazione, consisterà nella ricerca di informazioni da altre fonti ma comunque utili alle imprese: centri di ricerca, centri sperimentali, tendenze dei mercati, normative di settore, scenari degli scambi internazionali.

Entrambe le fasi dovranno essere collegate con il progetto di Unioncamere Nazionale nella loro impostazione e nella loro attuazione: in più considerata l'importanza del settore lapideo per il territorio di Massa – Carrara, dovranno essere inseriti dati ed informazioni di livello nazionale ed internazionale riguardanti l'estrazione, la lavorazione e il commercio del marmo arricchiti da una idonea documentazione dalla quale imprese possono ricavare quanto più interessi in un determinato momento della loro attività.

Azioni

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

- Pubblicità e coinvolgimento (a pagamento) delle "reti della conoscenza", degli enti pubblici, degli istituti di credito, etc.
- Pubblicità della piattaforma in ambito nazionale, all'interno del sistema camerale.

Risultati attesi

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

Risorse

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

Soggetti coinvolti

ISR (soggetto attuatore), Ufficio registro Imprese, Agenzia delle Entrate, Inps, Inail, Unioncamere Toscana, Regione Toscana, Unioncamere Nazionale, Camere di Commercio, Associazioni categoria, Enti locali, Istituti di ricerca, Mass Media, Istituti di Credito, Ordini professionali, Imprese.

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale
Linea strategica 1. Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
Programma 1.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara
CreaInRete
Descrizione
In un contesto come l'attuale di forte crisi economica e di ridefinizione o cancellazione del ruolo delle Amministrazioni Pubbliche, la Camera di Commercio intravede nella democrazia partecipativa uno dei processi più interessanti per far circolare idee, creatività, nonché favorire la partecipazione della comunità economica e sociale ai processi decisionali. Un modello costituito da un sistema articolato di tavoli tematici nei quali raccogliere proposte, istanze, valutazioni del territorio, tali da mettere la comunità e le imprese nelle condizioni non solo di scegliere, decidere e riappropriarsi di pezzi di sovranità, ma anche di crescere insieme come democrazia, di approfondire, di confrontarsi. Dal lavoro svolto dai vari Tavoli tematici sono emerse idee e indicazioni che orientano le decisioni che la Giunta per realizzazione di iniziative da definire di volta in volta. Questa è stata la filosofia che ha spinto alla realizzazione dell'iniziativa "CreaInRete" nel 2015; un successo di partecipazione con 12 tavoli tematici, la discussione su 100 progetti e l'affinamento e selezione per 25 di questi, che dopo averli presentati ai rappresentanti politici della Camera ed alle Associazioni di Categoria, sono stati approfonditi e, qualora possibile, già avviati nel corso del 2016. Il titolo dell'iniziativa CreaInRete, è l'acronimo dei tre macro filoni su cui è stato fatto ruotare il progetto: 1. Creatività 2. Innovazione 3. Rete Ognuno di questi 3 filoni è stato declinato in corrispondenti 3 tavoli tematici (oltre ad ulteriori tre settoriali), che hanno avuto l'obiettivo di unire argomenti, settori, portatori di interesse differenti, al fine di farli interagire assieme. E' proprio l'approccio multidisciplinare/multisetoriale basato sull'interazione tra operatori e progetti appartenenti a vari settori dell'economia locale il valore aggiunto dell'iniziativa. Per questo progetto la Camera di Commercio ha inteso ed intende avvalersi del supporto tecnico-operativo dell'Istituto di Studi e Ricerche, anche ora che si è passato alla fase realizzativa, in forza del ruolo ad esso riconosciuto come soggetto degli studi economici in ambito territoriale e della partecipazione, all'interno del Consiglio di Amministrazione di questo, delle principali Istituzioni pubbliche della provincia. L'idea di fondo che ci ha spinto e ci spinge su questo difficile percorso che prosegue anche per l'anno 2017 è che sia assolutamente improcrastinabile arrivare ad una sorta di "Patto delle responsabilità collettive per lo sviluppo locale" tra tutti gli stakeholders del territorio, per evitare un ulteriori deterioramenti della situazione socio-economica,

che non possiamo permetterci.

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

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

1. Individuare obiettivi e valori condivisi su cui canalizzare le politiche, le risorse economiche e umane per i prossimi mesi;
2. Rafforzare l'identità territoriale e rilanciare un'immagine complessiva di territorio positiva, che esprima unità di intenti e voglia di fare a tutti i livelli (istituzionale, associativo, imprenditoriale, etc);
3. Favorire la partecipazione di imprese e comunità ai processi decisionali bottom up;
4. Favorire la circolazione di nuove idee, di buone pratiche calabili sul territorio;
5. Risolvere conflitti in modo costruttivo;
6. Essere avvolgenti e non divisivi.

Azioni

- Gestione dei tavoli tematici e dei gruppi di lavoro
- Elaborazione di progetti operativi rispetto alle idee e alle proposte
- Coordinamento delle iniziative da realizzare

Risultati attesi

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

Risorse

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

Soggetti coinvolti

Camera di Commercio, ISR, Governo, Regione, Camere di Commercio, Associazioni categoria, Enti locali, Associazioni datoriali e sindacali, Fondazione CRC, Mass Media, Banche, Ordini professionali, Imprese, Istituzioni scolastiche ed universitarie, cittadini, esperti di settore

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale
Linea strategica 1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
PROGRAMMA 1.2.2 della CCIAA di Massa-Carrara
Supporto e coordinamento di progetti condivisi per lo sviluppo del territorio
Descrizione
Il ruolo che la Camera di Commercio può assumere, in specie dopo che le Provincia non è più in grado di svolgerlo, di stimolatore e aggregatore di soggetti e consensi per la realizzazione di iniziative di forte impatto per la nostra economia, è in linea con la politica di mandato del Presidente, Giunta e Consiglio e con le aspettative che a livello locale le Istituzioni richiedono. Il vulnus della mancanza di rappresentatività "politica" della Camera che ci è sempre stato imputato, può essere superato con l'efficacia ed efficienza della nostra azione operativa Certamente l'importanza di tali iniziative di forte impatto per la nostra economia e la scarsità delle risorse disponibili, impone alla Camera di concentrarsi su azioni che siano condivise e finanziate dagli altri interlocutori pubblici e privati. In tal senso devono essere rafforzati i rapporti collaborativi con i partner istituzionali preposti, al fine di concorrere congiuntamente all'attuazione di specifici interventi d'interesse, ottimizzando i risultati ed economizzando le risorse. Vanno pertanto privilegiate/realizzate le iniziative che avranno veramente un rilevante impatto sul contesto socio-economico e che troveranno un cospicuo finanziamento esterno proprio attraverso la rete contributiva pubblica locale, regionale e, auspicabilmente, nazionale ed europea. In tal senso l'Ente camerale intende proporsi come volano per tutte le iniziative che emergeranno non solo dai tavoli istituzionali ma anche dal sistema delle imprese e della società civile.
Azioni
• Coordinamento delle iniziative; • Partecipazione ai progetti; • Realizzazione di partenariati; • Rafforzamento della competitività dei territori; • Azioni a supporto dello sviluppo dei territori stessi in termini di marketing territoriale;

Risultati attesi
• Sviluppare progetti in partnership con altri Enti pubblici; • Rendere attrattive le aree con potenziale di sviluppo • Favorire le imprese del turismo e dell'agroalimentare, rafforzandone le reti; • Reperire risorse da soggetti terzi.
Risorse
Totale risorse per Interventi € 0,00= di cui Interventi Economici € 0,00=
Soggetti coinvolti
Camera di Commercio, Enti Locali, ISR, Regione, Camere di Commercio italiane ed estere, Associazioni categoria, Associazioni datoriali e sindacali, Fondazione CRC, Istituzioni scolastiche ed universitarie

OBIETTIVO 1: La CCIAA “Cabina di regia” del tessuto economico locale
Linea strategica 1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
PROGRAMMA 1.2.3 della CCIAA di Massa-Carrara
“Museo del Marmo”
Descrizione
Partendo dalla riqualificazione dal punto di vista edilizio e logistico dell'intero comprensorio del Museo del Marmo, da attuarsi mediante Accordo di Programma con il Comune di Carrara, si mira a fare del polo museale riqualificato, unico al mondo, il punto di partenza da Carrara alle sue cave ed ai luoghi di interesse turistico delle montagne carrarine. In questo modo turisti ed operatori avrebbero l'occasione di conoscere la storia delle Cave e la lavorazione del Marmo prima di accedere alla visita delle cave stesse. Il tour turistico, quindi, dopo la visita al Museo potrebbe proseguire con mezzi idonei in visita alle Cave per poi ritornare con una visita nel centro cittadino di Carrara, con lo scopo di portare alla luce le varie attività anche artigianali legate all'utilizzo del marmo nonché le attività ricettive della città, oltre che visitare i palazzi storici e gli eventi ospitati. Come primo punto di partenza ci sarebbe il comprensorio del Museo del Marmo, che va comunque riqualificato stante il cattivo stato di manutenzione in cui versa. Gli interventi da attuare sono in buona parte di carattere edile riguardano la risistemazione della guaina a copertura, la risistemazione dell'esterno con particolare attenzione al muro di recinzione, alla zona sul lato via Agricola e ai camminamenti, l'eliminazione di infiltrazioni d'acqua nelle sale del Museo. Interventi di carattere impiantistico riguarderebbero l'illuminazione, soprattutto esterna, la gestione delle emergenze e della sicurezza in caso di calamità. La riqualificazione potrebbe riguardare anche la palazzina sul fronte Viale.
Azioni
• Accordo di programma con il Comune di Carrara
Risultati attesi
• Riqualificare il Museo del Marmo ad essere il punto di partenza per la visita alle Cave • Ridare alla Città di Carrara la giusta centralità turistica nell'ambito del Marmo
Risorse

Totale risorse per Interventi € 10.000,00
di cui Investimenti € 10.000,00

Soggetti coinvolti

Camera di Commercio di Massa-Carrara, Comune di Carrara

OBIETTIVO 1: La CCIAA "Cabina di regia" del tessuto economico locale
Linea strategica 1.2 Assicurare un ruolo di attore del territorio che coordina, stimola e fa sintesi tra le categorie economiche e istituzionali locali
PROGRAMMA 1.2.4 della CCIAA di Massa-Carrara
Comunicazione
Descrizione
La comunicazione rappresenta uno strumento imprescindibile per diffondere le attività istituzionali e promozionali della Camera. In quest'ottica diventa fondamentale sia consolidare i canali comunicativi tradizionali che sviluppare nuove forme di comunicazione basate principalmente sul mondo dei "social" su internet ed in grado sfruttare compiutamente le nuove piattaforme tecnologiche. Obiettivo della presente linea di programma è pertanto consolidare ed implementare i canali comunicativi dell'Ente al fine di raggiungere una platea sempre più vasta e tecnologicamente evoluta di utenti finali, per dare opportuna conoscenza delle attività realizzate e dell'impatto che esse hanno sul tessuto economico sociale della Provincia. Non da ultimo vanno considerati gli obblighi di legge che impongono una comunicazione quanto più diffusa e trasparente sulle attività istituzionali e sugli adempimenti normativi a cui i soggetti pubblici devono attenersi.
Azioni
• Implementazione continua del sito internet camerale • Consolidamento della newsletter dell'Ente • Utilizzo della Stampa e delle Tv locali • Aggiornamento del profilo Face Book della Camera • Utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione (streaming, dirette "on-line") e di nuove piattaforme tecnologiche
Risultati attesi
• Garantire la più ampia diffusione del profilo istituzionale della Camera e delle attività realizzate • Consolidare il ruolo della Camera sul territorio anche tramite la corretta conoscenza delle iniziative programmate • Sviluppare nuove forme di comunicazione e raggiungere un maggior numero di utenti

Risorse
Totale risorse per Interventi € 15.000,00 di cui Interventi Economici € 15.000,00
Soggetti coinvolti
Ufficio Affari Generali, tutti gli uffici camerali, ISR, Associazioni di categoria

2. CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE

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

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

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

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

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

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

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

Inoltre il sistema economico è caratterizzato dall'acuirsi di una crisi perdurante che ha segnato tutti i settori produttivi, specie quelli non aperti alla domanda estera. Tale perdurante situazione congiunturale con conseguente riduzione del gettito del diritto annuale (fonte di finanziamento principale tra le entrate dell'ente) rende necessario

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

Infine, sarà posta particolare attenzione alla definizione dei budget per gli investimenti ed al contenimento delle spese di funzionamento, al fine di garantire un corretto equilibrio economico e finanziario dell'Ente in una situazione di contesto particolarmente incerta e gravosa.

Benefici attesi

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

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

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

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

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

Dai dati del benchmarking Infocamere, in effetti, il Registro Imprese di Massa-Carrara effettua, da sempre, ottime performance in relazione agli adempimenti che prevedono l'evasione delle pratiche nel rispetto dei termini di legge.

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

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

Si tratta ora di ampliare le capacità e le potenzialità del Registro delle Imprese in un'ottica ampiamente diversa da quella tradizionale: non più soltanto sede di obblighi

sostanzialmente burocratici, ma uno strumento informativo che favorisca competitività delle imprese e dei territori. Tale nuovo indirizzo è stato previsto anche nella riforma delle Camere di Commercio inserita in quella più ampia dell'Amministrazione Pubblica.

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

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

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

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

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

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

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

Una Camera di Commercio come quella di Massa – Carrara non può che realisticamente affiancare e partecipare attivamente a tale processo, soprattutto nella parte dello stesso che prevede l'implementazione di nuove informazioni che interessino le imprese dei settori più rappresentativi dell'economia locale.

Nel nostro caso si tratterebbe di implementare, almeno all'inizio, tutto il sapere possibile del mondo del lapideo, in una panoramica di dati selezionati che guardino alla produzione ed al commercio della pietra nel mondo, ai centri di ricerca e di progettazione più evoluti, alle tendenze dei mercati internazionali. Si raggiungerebbe così in modo efficace e tempestivo lo scopo di aggiornare le imprese sui vantaggi, di stabilire nuove relazioni in rete con altre imprese o centri di eccellenza.

Benefici attesi

- Snellimento dei processi burocratico amministrativi a favore delle imprese e degli intermediari
- Incremento della de-materializzazione nelle comunicazioni tra pubbliche amministrazioni e tra PA e imprese
- Offerta di servizi anagrafico - certificativi calibrati sulle esigenze delle imprese e degli intermediari

- Intensificazione dei rapporti tra imprese del territorio, sia per operazioni di business che di fornitura.
- Implementazione delle reti di impresa formalizzate, come i Contratti di rete, tramite anche il supporto normativo e amministrativo degli uffici camerali
- Consentire ad ogni impresa l'accesso a informazioni selezionate che riguardino il settore di appartenenza
- Agevolare i rapporti tra imprese e Università, Centri di ricerca, Istituti di credito, enti pubblici

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE
Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità
Programma 2.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara
Promuovere il benessere organizzativo e la formazione delle risorse umane
Descrizione
Lo scenario di riforma istituzionale, e dunque di incertezza sui ruoli, di funzioni, di contesti di riferimento, in cui si troveranno ad operare nei prossimi anni le Camere di Commercio porterà una pressione del tutto nuova sul personale degli Enti che va ad aggiungersi ad anni di blocco del trattamento economico e delle progressioni di carriera che non potranno che diventare più pesanti nel prossimo futuro. Elemento di ancora ulteriore incertezza sarà l'accorpamento con altra Camera di Commercio. Allo stesso tempo, le risorse umane rivestono carattere di centralità per l'intera operatività di un'azienda di servizi come la Camera di Commercio. Solo disponendo di personale professionalmente preparato, formato, adeguatamente stimolato, si possono conseguire positivi risultati nello svolgimento delle attività derivanti dall'attuazione delle priorità strategiche individuate. Questo è ancor più vero in un contesto di scarsità di risorse dove il ruolo promozionale dell'ente dovrà essere ridisegnato completamente. L'Ente dovrà dare priorità alla ricerca di un clima organizzativo decisamente migliore, caratterizzato da voglia di appartenenza, volontà di crescita professionale, senso di utilità del proprio lavoro, orientamento ai risultati, riconoscimento dell'attività svolta oltre il normale livello di prestazione. Le azioni più significative in questo senso saranno: la condivisione degli obiettivi e delle strategie per affrontare un periodo molto difficile per il pubblico impiego e in particolare per le Camere di Commercio; la messa a punto del riordino della microstruttura così da consentire lo sviluppo di nuovi servizi e il supporto dei processi di innovazione ed efficientamento; la gestione dei processi di formazione, riqualificazione e aggiornamento del personale, il monitoraggio e il miglioramento delle condizioni di lavoro in genere, l'affinamento e la condivisione del sistema di valutazione, con specifico riferimento ai risultati conseguiti rispetto agli obiettivi dell'Ente. Saranno programmati interventi formativi articolati su due direttrici: - lo sviluppo di competenze specialistiche, conseguente alla necessità di sviluppare nuovi servizi, reperire risorse aggiuntive, aggiornare le competenze

informatiche. Saranno rivolti a target mirati;

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

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

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

Azioni

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

Risultati attesi

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

Risorse

Totale risorse per interventi € 10.000,00=
di cui costi di funzionamento € 10.000,00=
(NB. Tale spesa rappresenta costo di funzionamento e non intervento economico)

Soggetti coinvolti

Ufficio Personale, Controllo di Gestione, Unioncamere Toscana, docenti esterni e interni, utilizzo della piattaforma regionale di formazione on line

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE
Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità
Programma 2.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara
Valorizzazione economica del patrimonio camerale
Descrizione
La valorizzazione del patrimonio immobiliare della Camera di Commercio rappresenta un obiettivo significativo sia per i vantaggi economici connessi alla messa a reddito degli spazi sia per il contributo che la riqualificazione e messa in sicurezza della Sede può dare, in termini di maggiore attrattività e fruizione collettiva, allo sviluppo e all'immagine di Carrara. Si conta, infatti, ottenuto nel 2016 il certificato di Prevenzione e Protezione Incendi, di continuare nel corso del 2017 a dare in concessione a pagamento le tre sale camerali. - Salone di Rappresentanza, omologato per n. 200 posti - Sala Consiglio (cd. Sala Rossa), omologata per 50 posti - Sala Corsi (cd. Sala Verde) omologata per 30 posti. Verranno, inoltre, effettuati interventi di rimessa in pristino e di manutenzione ordinaria e straordinaria dell'edificio e degli impianti qualora si renderà necessario. Per implementare la produttività degli uffici è stato iniziato già negli anni passati un intervento di rinnovamento del parco macchine con la sostituzione delle attrezzature più obsolete, quantificate nella misura del 20% delle attrezzature presenti, come da piano triennale degli investimenti autorizzati dalla Giunta. Si prevede di continuare con tale intervento, anche nel corso del 2017. Infine, esperimento senza successo nel corso del 2016 un nuovo tentativo di vendita all'asta dell'edificio in Via Rosselli denominato Ex-Commercianti, si procederà nel corso del 2017 con eventuale procedura negoziata ai sensi della normativa vigente. Con il trasferimento della sede dell'ISR presso la sede Camerale, si apre la possibilità di valorizzare anche quello stabile per attività direzionali.
Azioni
• Interventi di rimessa in pristino e di manutenzione ordinaria e straordinaria

dell'edificio e degli impianti qualora necessari • Vendita Immobile ex Commercianti • Rinnovo graduale delle attrezzature • Messa reddito immobile ex Pretura (ISR)
Risultati attesi
• Incremento offerta congressuale espositiva presso la Sede camerale • Miglioramento dei tempi lavorativi mediante utilizzo di attrezzature più moderne ed in grado di colloquiare al meglio con i più recenti software applicativi • Conseguimento significativi contributi all'economicità dell'Ente
Risorse
Totale risorse per interventi € 90.000,00= di cui Investimenti € 90.000,00=
Soggetti coinvolti
Ufficio Provveditorato, Ufficio Segreteria Generale, Istituzioni (Comune di Carrara, Regione Toscana), Associazioni di categoria, Imprese

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE
Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità
Progetto 2.1.3 della CCIAA di Massa-Carrara
Ottimizzare la gestione dei proventi e dei costi
Descrizione
Il sistema economico è caratterizzato dall'acuirsi di una crisi perdurante che ha segnato tutti i settori produttivi, specie quelli non aperti alla domanda estera. Tale perdurante situazione congiunturale con conseguente riduzione del gettito del diritto annuale (fonte di finanziamento principale tra le entrate dell'ente) rende necessario per la Camera di Massa Carrara trovare le risorse finanziarie utili a mantenere ben salda la sua mission di «essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale locale» per aiutarlo con politiche attive a rafforzarsi ed essere più competitivo. La prima azione doverosa è quella di recuperare l'evasione che si sta manifestando nel pagamento del diritto annuale. Infatti tale standard qualitativo potrà essere mantenuto soprattutto attraverso un intervento finalizzato a recuperare il diritto annuale non versato alle scadenze dovute, da attuarsi mediate le seguenti azioni: a) invii di sollecito alle imprese inadempienti; b) solleciti telefonici grazie al coinvolgimento del personale camerale, senza avvalersi di collaboratori o progetti esterni; c) incontri con gli ordini dei commercialisti e con le associazioni per offrire un servizio personalizzato, finalizzato al controllo delle posizioni da loro curate, che, mentre offre un aiuto concreto nel calcolo del diritto annuale e nel mettere a punto la situazione delle imprese da loro seguite, fa recuperare versamenti di diritto annuale; Le azioni intraprese mireranno ad incrementare la riscossione del diritto annuale, prima del classico ricorso all'emissione del ruolo gestito da Equitalia, al fine di aumentare il valore aggiunto della Camera che potrà essere riversato sul sistema economico sia sotto forma di interventi diretti che mediante erogazione di servizi anagrafico certificativi, promozionali e di regolazione del mercato. Analoga attenzione andrà posta sul monitoraggio degli investimenti e dei costi di funzionamento dell'Ente, al fine di individuare fonti di risparmio pur garantendo l'efficienza e la qualità dei servizi resi.

Azioni	
• Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite invii di sollecito alle imprese inadempienti • Miglioramento della riscossione del diritto annuale tramite solleciti telefonici • Miglioramento della riscossione del diritto annuale attraverso la sensibilizzazione dei professionisti (dottori commercialisti, ragionieri, consulenti del lavoro) e delle associazioni di categoria • Monitoraggio degli investimenti e dei costi di funzionamento dell'Ente	
Risultati attesi	
• Migliore posizione creditizia da diritto annuale relativa all'anno precedente • Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto • Risparmi sui costi di funzionamento dell'Ente	
Risorse	
Totale risorse per interventi € 0= di cui costi di funzionamento € 0= (NB. Tale spesa rappresenta costo di funzionamento e non intervento economico)	
Soggetti coinvolti	
Ufficio Diritto Annuale, Ufficio ragioneria, Controllo di Gestione, Ordini professionali, Associazioni di categoria, utenti qualificati, Infocamere	

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE
Linea strategica 2.1 Sviluppare valore nei processi interni in termini di efficienza e qualità
Programma 2.1.4 della CCIAA di Massa-Carrara
Migliorare la qualità dei servizi e la soddisfazione dell'utenza
Descrizione
Il miglioramento della qualità dei servizi resi all'utenza costituisce un obiettivo prioritario della Camera di commercio che viene perseguito mediante un'attenta attività di programmazione realizzata tramite la definizione multidimensionale di obiettivi e indicatori misurabili, la definizione di target sfidanti e la rendicontazione all'esterno delle prestazioni dell'ente. Per tale attività ci si avvale del supporto di strumenti quali le indagini di benchmarking e le indagini comparate sulla soddisfazione del cliente che consentano il monitoraggio ed il costante confronto sia in termini di qualità erogata che di qualità percepita. Da qui è emersa l'opportunità di impegnarsi nei confronti dell'utenza rispettando, in primo luogo, i termini indicati nella Carta dei Servizi che rappresenta l'impegno che la Camera di Commercio si è assunta nei confronti della propria utenza al rispetto degli standard fissati. Analoga attenzione andrà riposta rispetto degli adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza imposti dalle normative vigenti e testimonianza di totale trasparenza verso l'esterno dei procedimenti e dell'organizzazione dell'Ente.
Azioni
• Mantenimento degli standard di qualità prefissati nella Carta dei Servizi • Analisi della valutazione • Monitoraggio sul grado di soddisfazione dell'utenza

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

OBIETTIVO 2: CONTINUARE A CREARE VALORE NELLA GESTIONE DELL'ENTE
Linea strategica 2.2 Contribuire ad attuare l'agenda digitale del sistema economico locale
PROGRAMMA 2.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara
Sviluppo e valorizzazione potenzialità delle banche dati del Registro delle Imprese
Descrizione
Il Registro delle Imprese rappresenta, fin dalla sua costituzione presso le Camere di Commercio, uno strumento essenziale per la gestione delle informazioni economico-amministrative che interessano le imprese che operano sul territorio provinciale. Il nostro Ufficio del Registro si è sempre contraddistinto per la qualità e la tempestività con cui provvede all'iscrizione e/o annotazione dei dati nel registro. Dall'esame del benchmarking Infocamere, in effetti, il Registro Imprese di Massa – Carrara occupa, ottime posizioni tra gli uffici che provvedono sistematicamente all'evasione delle pratiche nel rispetto dei termini di legge, e ciò a vantaggio della tempestiva informazione economico. Si comprende, pertanto, l'importanza dei dati iscritti/annotati nel registro al cui valore, recentemente, contribuisce altresì lo scambio informativo con le banche dati gestite dall'Agenzia delle Entrate, INPS, INAIL e Sportelli Unici alle Attività Produttive. L'integrazione con le predette Amministrazioni ha portato alla creazione del cd. Fascicolo d'Impresa, quale chiave di accesso alla documentazione economico-amministrativa relativa alle complete informazioni che contraddistinguono ciascuna impresa nella sua vita. Si tratta in sostanza, di una sorta di "luogo digitale" dove vengono annotati i principali fatti che rilevano ai fini del Rapporto tra Pubblica Amministrazione ed impresa ed a cui possono accedere sia privati che Enti Pubblici. Ad oggi il Fascicolo d'Impresa è gestito, ed implementato automaticamente dal sistema informatico, dalle Camere di Commercio mediante l'apporto dei dati annotati nel Repertorio Economico Amministrativo ed iscritti nel Registro delle Imprese. All'implementazione e all'aggiornamento dello stesso, peraltro, provvedono anche altre Amministrazioni tra le quali, principalmente, quelle Comunali attraverso il SUAP, l'Agenzia delle Entrate, l'INPS e l'INAIL. Da qui la necessità, anche per il futuro, di mantenere le performance operative raggiunte e al fine di continuare ad assicurare un servizio indubbiamente utile e di rilievo per il tessuto imprenditoriale, locale e nazionale. Il Registro imprese è una enorme banca dati che finora non è stata adeguatamente

valorizzata dalla Camere di Commercio. Per il prossimo futuro dovremo proporre servizi connessi con la business intelligence basati sui dati camerali.

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

Un primo esempio può essere quello dello sviluppo di una piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza: si tratta di definire un progetto esecutivo per ampliarne la potenzialità che vada oltre l'osservanza degli obblighi di legge per modellare uno strumento informativo che favorisca competitività delle imprese, la loro capacità relazionale e soprattutto che consenta loro di avere conoscenze e quindi contatti anche con centri specializzati nel settore di appartenenza.

La prima fase del progetto dovrà consistere nella selezione dei dati già disponibili evitando cumuli di informazioni pressoché inutili e puntando invece su altre di più difficile reperimento, ma più idonee a soddisfare le esigenze conoscitive degli imprenditori.

Si tratterà di informazioni che riguardino capacità professionale, know how, caratteristiche dei prodotti, dotazione di marchi e brevetti, esperienze maturate in casi di successo.

La seconda fase, quella tipica dell'implementazione, consisterà nella ricerca di informazioni da altre fonti ma comunque utili alle imprese: centri di ricerca, centri sperimentali, tendenze dei mercati, normative di settore, scenari degli scambi internazionali.

Entrambe le fasi dovranno essere collegate con il progetto di Unioncamere Nazionale nella loro impostazione e nella loro attuazione: in più considerata l'importanza del settore lapideo per il territorio di Massa – Carrara, dovranno essere inseriti dati ed informazioni di livello nazionale ed internazionale riguardanti l'estrazione, la lavorazione e il commercio del marmo arricchiti da una idonea documentazione dalla quale imprese possono ricavare quanto più interessi in un determinato momento della loro attività.

Azioni

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

imprese per alcune sezioni specifiche della piattaforma informativa per favorire reti tra imprese e reti di conoscenza, legate agli aspetti produttivi, delle competenze aziendali e dell'innovazione.

- Pubblicità e coinvolgimento (a pagamento) delle "reti della conoscenza", degli enti pubblici, degli istituti di credito, etc.
- Pubblicità della piattaforma in ambito nazionale, all'interno del sistema camerale.

Risultati attesi

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

Risorse

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

Soggetti coinvolti

ISR (soggetto attuatore), Ufficio registro Imprese, Agenzia delle Entrate, Inps, Inail, Unioncamere Toscana, Regione Toscana, Unioncamere Nazionale, Camere di Commercio, Associazioni categoria, Enti locali, Istituti di ricerca, Mass Media, Istituti di Credito, Ordini professionali, Imprese.

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

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

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

La drastica e pesante riduzione delle risorse impone, infatti, alcune scelte pressoché necessitate:

- ricercare risorse aggiuntive in sede locale e regionale (con il coinvolgimento dei Comuni e della Regione), nazionale ed europea;
- selezionare al massimo le iniziative possibili, nella direzione congiunta dell'efficacia e della economicità;
- razionalizzare le attività, riducendone il numero, concentrandole su pochi obiettivi e dando priorità agli interventi potenzialmente con maggior impatto sul sistema produttivo;
- concordare con le altre Camere limitrofe, ancor prima dell'accorpamento, determinanti interventi di comune interesse (marmo, nautica, turismo, agroalimentare, formazione manageriale), anche per contenerne i costi, oltretutto per conseguire maggiore efficacia;
- promuovere la formazione manageriale e lo sviluppo delle competenze degli imprenditori, consolidando il knowhow fino ad oggi acquisito dall'Organismo di formazione della Camera e sviluppando in collegamento con le associazioni di categoria ambiti di attività per far crescere la cultura imprenditoriale del territorio anche al di fuori delle logiche della gratuità;
- promuovere l'orientamento al lavoro, l'alternanza scuola lavoro la creazione di impresa, quale strumenti per superare il gap tra mondo del lavoro e scuola e contribuire alla nascita di nuova imprenditorialità consapevole; si punterà in particolare a rafforzare il ruolo della Camera quale anello di congiunzione tra sistemi d'istruzione-formazione e mondo della produzione, per la realizzazione di percorsi di crescita coerenti con le esigenze delle imprese che possano perciò favorire l'incontro domanda-offerta di lavoro qualificato e l'occupabilità dei giovani;
- sollecitare gli interlocutori pubblici sostenendo l'azione di Unioncamere ad una politica di miglioramento delle condizioni di accesso al credito quale input essenziale di assistenza per la nascita ed il consolidamento delle attività imprenditoriali;
- contestualmente operare in ambito locale: promuovendo accordi ed intese con il sistema bancario al fine di un maggior coinvolgimento nello sviluppo socio economico del territorio quale partner finanziario; garantendo un servizio informativo professionalizzato in grado di orientare le imprese nei rapporti con gli istituti di credito;
- promuovere la cultura dell'internazionalizzazione delle imprese ai mercati globali quale "vettore" di crescita ed opportunità di sviluppo: la Camera deve

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

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

Benefici attesi

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

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

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

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

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

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

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

porta a porta e con la definizione di nuovi accordi di sviluppo dell'utilizzo degli strumenti con il coinvolgimento diretto delle imprese, delle associazioni di categoria e degli ordini professionali.

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

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

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

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

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

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

Nell'ottica di possibili nuovi servizi si potrebbe vagliare l'interesse degli utenti ad un'assistenza specialistica sia nel campo della risoluzione di controversie commerciali che sui contratti tipici da stipulare con le controparti, che siano stati *validati* dal sistema camerale. Dovrebbe ovviamente trattarsi di un intervento di sistema coordinato dall'Unione.

Benefici attesi

- Maggiore diffusione degli strumenti camerali di giustizia alternativa e di tutela dei consumatori e delle imprese
- Significativo contributo alla trasparenza e alla legalità del sistema economico provinciale tramite gli strumenti di vigilanza e controllo del mercato

- Accresciute garanzie del consumatore e delle imprese che operano nel campo delle produzioni agroalimentari

OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE
Linea strategica 3.1 Promuovere lo sviluppo delle imprese e la competitività del sistema, ricercando nuove risorse finanziarie
Programma 3.1.1 della CCIAA di Massa-Carrara
Rafforzare l'informazione e la formazione come stimolo allo sviluppo e alla crescita imprenditoriale.
Descrizione
Anche per il 2017 la formazione costituirà un obiettivo di primaria importanza per l'Ente camerale nella consapevolezza che questa possa rappresentare un valore aggiunto per le imprese capace di rafforzare la loro competitività sul mercato. Infatti, com'è noto la Camera di Commercio dall'anno 2004 è accreditata come Agenzia Formativa dalla Regione Toscana, per l'ambito dei corsi abilitanti per l'esercizio delle attività regolamentate/dovute per legge, ed opera in regime di ISO 9001-2008 per tutte le proprie iniziative formative e seminariali. Priorità nella definizione del programma formativo dovrà essere quella di recepire i bisogni rilevati dalle imprese e dalle loro associazioni di categoria nonché tenere conto delle indicazioni espresse dagli utenti che hanno già usufruito dei servizi camerali. A tal fine verrà pertanto definito un calendario di incontri con le Associazioni di categoria da cui possa scaturire un programma condiviso. L'intera attività seminariale sarà attuata con un significativo cofinanziamento da parte dei destinatari finali, tale da produrre un sostanzioso risparmio sulle spese correnti. La ratio di tale formazione è quella di promuovere la cultura delle imprese all'innovazione tecnologica ed organizzativa puntando sulla crescita del capitale umano come punto di forza per lo sviluppo aziendale, particolare attenzione verrà data ai temi: innovazione tecnologica ed organizzativa, digitalizzazione, commercio elettronico, contratti di rete, marketing e internazionalizzazione. Il processo di crescita del territorio passa inoltre necessariamente dalla promozione e dal sostegno anche delle attività imprenditoriali di genere. La Camera di Commercio fin dal 2000 ha costituito un apposito organismo con il compito di promuovere iniziative informative/formative per contribuire alla crescita di imprese al femminile. In accordo con le linee definite dal comitato potranno essere attivati percorsi specifici su tematiche di interesse per questa categoria di imprenditrici. Tale attività formativa si cercherà di svolgerla in sinergia con le Camere di Commercio limitrofe o con quelle che per tradizione hanno a catalogo programmi formativi di interesse per le imprese.

Azioni
• Organizzazione di percorsi formativi abilitanti all'esercizio delle attività economiche e professionali. • Organizzazione seminari. • Organizzazione di percorsi formativi per l'imprenditoria giovanile, femminile
Risultati attesi
• Consolidamento del ruolo dell' Agenzia Formativa della Camera di Commercio quale punto di riferimento per il mondo dell'imprenditoria provinciale. • Ottimizzare l'offerta formativa anche tramite la condivisione del programma con gli interlocutori • Promuovere la propensione delle imprese all'investimento sullo sviluppo del capitale umano • Promuovere la cultura e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile
Risorse
Totale risorse per interventi € 20.000,00= di cui interventi economici € 20.000,00=
Soggetti coinvolti
Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, neoimprenditorialità giovanile e femminile; Associazioni categoria, Regione Toscana, Amministrazione Provinciale, Mass Media.

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

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

Progetto 3.1.2 della CCIAA di Massa-Carrara

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

Descrizione

Per l'anno 2017 la Camera, anche in considerazione di quanto previsto nel Decreto di riforma in materia di competenze, continuerà da una parte a sostenere e coordinare progetti di alternanza condivisi con gli Istituti scolastici, dall'altra a sensibilizzare il mondo delle imprese anche promuovendone l'iscrizione al Registro dell'Alternanza già previsto nella Legge sulla Buona Scuola.

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

La scarsità delle risorse disponibili impone tuttavia alla Camera, fermo restando l'impegno a collaborare con il proprio personale per il coordinamento delle attività e soprattutto i contatti con il mondo imprenditoriale, di rivedere la finanziabilità dell'intervento. Verranno in tal senso ricercate intese, collaborazioni e contributi di altri soggetti locali che possano garantire il sostegno economico necessario.

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

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

Per questo motivo, anche per il 2017, la Camera implementerà, tramite lo Sportello Nuove Imprese, le attività nell'ambito del net-work di sistema "FILO – Formazione, Imprenditorialità, Lavoro, Orientamento".

Azioni
• Consolidamento delle attività sull'alternanza scuola lavoro rafforzando la rete presente sul territorio e promuovendo iniziative in materia; • Rafforzamento dello Sportello Nuove Imprese anche tramite campagne informative mirate; • Organizzazione e realizzazione di corsi finalizzati alla promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego;
Risultati attesi
• Stimolare la nascita e la crescita di nuove imprese nonché l'occupazione provinciale; • Maggior coinvolgimento di Istituti Scolastici, Associazioni datoriali, imprese ed Istituzioni nell'organizzazione dei percorsi in alternanza scuola lavoro; • Incremento del numero degli utenti dello SNI; • Consolidamento del livello di presenze ai corsi di formazione organizzati per la promozione dell'imprenditorialità e dell'auto impiego; • Consolidamento dei rapporti fra Camera ed Ordini professionali per lo sviluppo di servizi specialistici a favore dell'imprenditorialità e dell'occupazione;
Risorse
Totale risorse per interventi € 0,00= di cui Interventi Economici € 0,00=
Soggetti coinvolti
Ufficio Promozione delle imprese e del territorio, Internazionalizzazione, Formazione imprenditoriale, Alternanza, neoimprenditorialità giovanile e femminile; Uniocamere Toscana, Unioncamere, Camere di Commercio e loro Aziende Speciali, Associazioni categoria, Enti locali, Istituti scolastici, Ordini Professionali

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

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

Programma 3.1.3 della CCIAA di Massa-Carrara

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

Descrizione

Gli interventi normativi in materia di competenze (in particolare l'impossibilità a svolgere direttamente iniziative promozionali all'estero) unitamente alla scarsità delle risorse, impongono alla Camera di concentrare gli interventi promozionali su pochi obiettivi e relative azioni, condivise finanziariamente da altri interlocutori pubblici e privati.

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

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

Si prevede di realizzare interventi indirizzati a favorire l'internazionalizzazione delle nostre imprese ed interventi indirizzati a favorire il sistema locale.

Con riguardo all'internazionalizzazione, nel rispetto delle disposizioni normative in corso di approvazione, per il 2017 non si prevedono iniziative dirette all'estero ma bensì un consolidamento delle relazioni con ICE, Regione Toscana, Unioncamere, IMM/Carrara Fiere per realizzare interventi mirati e condivisi.

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

Qualora possibile, sarà confermata anche per il 2017 l'erogazione di contributi per sostenere imprese, Associazioni ed operatori economici locali, se necessario tramite la predisposizione di Bandi pubblici finalizzati a:

- favorire gli interventi delle Associazioni di Categoria ed operatori economici locali;
- la partecipazione alle fiere in Italia;
- la partecipazione alle fiere all'estero;
- lo sviluppo dell'e-commerce delle imprese;

- Vetrina Toscana, i Centri Commerciali Naturali, la promozione della Filiera Agroalimentare, insieme alla Regione.

Anche per il 2017, una parte consistente delle risorse per la promozione potrebbe scaturire, oltre che dalle risorse camerali e dal cofinanziamento dei partecipanti alle iniziative, da eventuali Progetti per il Fondo di Perequazione e da quelle della Regione.

La Camera conferma infine, anche per il 2017, la propria presenza nella rete degli Sportelli World Pass promossi da Unioncamere.

Azioni

- Definizione di proposte di iniziative da sottoporre al vaglio delle imprese, anche per il tramite delle Associazioni di categoria, da attuarsi solo in caso di significativo cofinanziamento;
- Predisposizione e gestione di bandi per la concessione di contributi a imprese, Associazioni ed operatori economici locali;
- Gestione dello sportello Internazionalizzazione/WordPass camerale in sinergia con Unioncamere;

Risultati attesi

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

Risorse

Totale risorse per interventi € = 0

di cui Interventi Economici € = 0

Soggetti coinvolti

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

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

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

Programma 3.2.1 della CCIAA di Massa-Carrara

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

Descrizione

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

Anche nell'anno 2017 l'Ufficio proseguirà nelle azioni di consolidamento della cultura arbitrale e della mediazione tramite attività di formazione ed informazione rivolta in particolare alle Associazioni di categoria e dei consumatori nonché agli Ordini e Collegi professionali.

A seguito della pubblicazione nel mese di gennaio 2015 del Decreto del Ministero della Giustizia n. 202/2014 che ha istituito il Registro in cui gli "Organismi di composizione delle crisi da sovra indebitamento" devono iscriversi e ha disciplinato i requisiti e le modalità per l'iscrizione, la formazione e la gestione dell'elenco degli iscritti e la determinazione dei compensi e dei rimborsi spese spettanti agli organismi a carico dei soggetti che ricorrono a queste procedure individuate dalla Legge n° 3 del 2012, le Camere di Commercio, già iscritte al Registro degli organismi di mediazione, sono state individuate quali soggetti iscrivibili di diritto per lo svolgimento di tale nuova attività. La Camera, pertanto, nel corso del 2017 procederà a verificare l'opportunità di approvare un bando per la selezione di almeno n. 5 gestori della crisi per gli "Organismi di composizione delle crisi da sovra indebitamento".

Verranno altresì individuate e valutate eventuali forme di collaborazione con gli Ordini professionali degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti della provincia.

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

Nell'ambito delle azioni di tutela a favore delle imprese e dei consumatori, si continuerà nella attività di divulgazione dei contratti tipo predisposti da Unioncamere nazionale;

per quanto riguarda il settore dei Bed&Breakfast la Camera effettuerà una campagna di sensibilizzazione per l'utilizzo di una forma contrattuale tipizzata, sottoposta all'esame della Commissione per la Regolazione del Mercato e condivisa con le Associazioni di categoria e dei consumatori della Provincia (possibili ulteriori attività: tariffario agevolato – volantino predisposto dall'ufficio – contatto diretto con le imprese iscritte al R.I.). Contestualmente proseguirà l'azione per la promozione e la gestione dei marchi di garanzia del settore tinto-lavanderie e auto-moto riparazione rilasciati dalla Camera di Commercio.

Per quanto riguarda l'attività sanzionatoria, si procederà nell'istruttoria dei verbali di contestazione di illecito, nella riscossione coattiva delle sanzioni amministrative non pagate, nell'emissione di sanzioni accessorie (confische) e nella difesa dei provvedimenti emessi dalla struttura dinanzi all'autorità giudiziaria ai sensi della L. 689/81.

In un'ottica di miglioramento continuo della qualità di tali attività, obiettivo sarà quello di ottimizzare e rendere più efficace il procedimento sanzionatorio anche attraverso la verifica puntuale della presenza del pagamento per i provvedimenti ingiuntivi mediante il servizio "PuntoFisco" dell'Agenzia delle Entrate. Tale verifica consentirà di ottenere da un lato la riduzione dei provvedimenti in autotutela e dall'altro la notifica di cartelle esattoriali solo nei confronti di coloro che hanno effettivamente omesso il pagamento della sanzione amministrativa e non anche di coloro che, pagata la sanzione, hanno omesso di fornire prova del pagamento. Anche per l'anno 2017 si punterà all'ulteriore riduzione dei tempi intercorrenti tra il mancato pagamento delle ordinanze e la loro inclusione nel ruolo esattoriale: nel corso del 2017 si completerà la verifica delle ordinanze emesse fino al primo semestre 2016.

Azioni

- Promuovere l'utilizzo degli strumenti di giustizia alternativa;
- Stesura di bando per la selezione di almeno n. 5 gestori della crisi per gli "Organismi di composizione delle crisi da sovra indebitamento";
- Campagna di sensibilizzazione per l'utilizzo della forma contrattuale tipizzata per il settore dei B&B e dei marchi di garanzia camerali;
- Miglioramento del processo sanzionatorio in termini di riscossione;
- Attività inerenti la partecipazione alla settimana nazionale dei servizi di conciliazione secondo le linee guida fornite da Unioncamere.

Risultati attesi

- Diffusione del ricorso agli strumenti di giustizia alternativa anche attraverso un percorso formativo rivolto alle Associazioni dei consumatori e di categoria;
- Sviluppo di una maggiore conoscenza della mediazione elevando la professionalizzazione dei mediatori che prestano il loro servizio presso lo Sportello di Conciliazione della Camera di Commercio;
- Sviluppo di una maggiore conoscenza della normativa riguardante la composizione della crisi da sovra indebitamento delle Camere di Commercio

attraverso la realizzazione di appositi eventi (corsi di formazione rivolti agli addetti dell'ufficio camerale, ai gestori della crisi, seminari rivolti ai professionisti, alle associazioni di categoria e dei consumatori, agli utenti interessati);

- Sviluppare forme di collaborazione sinergica sul tema delle "crisi da sovraindebitamento" con gli Ordini professionali degli Avvocati e dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili della provincia;
- Affermazione del ruolo della Camera di Commercio come riferimento per la promozione delle "buone pratiche" nel mercato;
- Maggiore diffusione dei contratti tipo, soprattutto per il settore dei B&B e dei marchi di garanzia camerali, sia come strumenti di trasparenza del mercato e di maggior tutela per il consumatore sia come strumento deflattivo delle controversie.

Risorse

Totale risorse per interventi € 101.040,00=
di cui Interventi Economici € 101.040,00=

Soggetti coinvolti

Ufficio Sanzioni e Regolazione del Mercato, Associazioni dei Consumatori, Associazioni di categoria, Commissione per la Regolazione del Mercato, Ordini Professionali, Sistema Camerale (Unioncamere Nazionale, Unioncamere Toscana, altre Camere di Commercio, ecc.), Organi di stampa

OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE
Linea strategica 3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica
Programma 3.2.2 della CCIAA di Massa-Carrara
Tutelare le Denominazioni d'Origine dei prodotti agroalimentari, i marchi e i ...
Descrizione
Tra le attività camerali espletate a favore dei consumatori a garanzia della qualità dei prodotti, rientrano le funzioni che la Camera svolge in qualità di Organismo di Controllo delle produzioni DOP. Infatti in questo ambito l'Ufficio Sviluppo Imprese, espleta le funzioni di Organismo di Controllo per le produzioni D.O.C. dei vini Candia dei Colli Apuani, Vermentino dei Colli di Luni e IGT Val di Magra nonché per la D.O.P. Farine di Castagne della Lunigiana. Il controllo <i>erga omnes</i> del rispetto dei disciplinari di produzione risponde ad una logica non solo di stimolo al miglioramento qualitativo dei prodotti, ma anche di tutela della concorrenza e del consumatore. È per questo che ad un corretto svolgimento dell'attività di controllo, conseguono effetti positivi sul livello qualitativo della produzione locale con evidenti benefici in termini di immagine e marketing per le imprese vitivinicole ed una garanzia di alta qualità per i consumatori finali. Inoltre tra le recenti competenze dell'ufficio agricoltura si conferma la tenuta e l'aggiornamento dell'elenco degli assaggiatori dell'olio, già in carico alla Regione Toscana. La tutela della proprietà intellettuale, industriale e dei diritti dell'ingegno è un altro strumento di regolazione del corretto esplicarsi della concorrenza sul mercato. La camera intende sensibilizzare le Imprese del territorio alla capitalizzazione degli investimenti in ricerca e sviluppo e alla valorizzazione dei risultati in modo tale da stimolare processi innovativi e di crescita. Si raggiungerà tale obiettivo, attraverso l'avvio di uno sportello di prima informazione in materia di Brevetti e di Marchi, svolto da consulenti in proprietà industriale oltre ad un'offerta formativa mirata che tenga conto anche delle nuove procedure in materia di deposito dei Marchi e Brevetti industriali.
Azioni
• Attività di controllo attraverso visite ispettive; • Attività di certificazione dei prodotti DOP; • Valorizzazione della proprietà industriale; • Organizzazione seminari.

Risultati attesi
• Conferma del ruolo della Camera di Commercio quale strumento di garanzia sulla qualità dei prodotti DOP e IGP; • Miglioramento qualitativo delle produzioni locali; • Maggior trasferimento tecnologico.
Risorse
Totale risorse per Interventi € 6.800,00= di cui Interventi Economici € 6.800,00=
Soggetti coinvolti
Ufficio Protesti Agricoltura e Brevetti, Camere di Commercio, Associazioni categoria, ICQRF, Regione Toscana, Amministrazione Provinciale, Mass Media.

OBIETTIVO 3: PROMUOVERE LA COMPETITIVITA', L'INNOVAZIONE E LO SVILUPPO SOSTENIBILE DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE
Linea strategica 3.2 Favorire la crescita responsabile delle imprese e del territorio promuovendo gli strumenti di tutela del mercato a garanzia della concorrenza, trasparenza e fede pubblica
Programma 3.2.3 della CCIAA di Massa-Carrara
Rafforzare la vigilanza sul mercato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e regolarità dei prodotti
Descrizione
In linea con gli obiettivi di rafforzamento sulla vigilanza delle regole impartiti a livello nazionale, sia da Unioncamere che dal Ministero dello Sviluppo Economico, nel 2017 dovrà confermarsi l'impegno della Camera nel campo del controllo del mercato. Il rafforzamento della vigilanza verrà attuato attraverso l'attività ispettiva e di sorveglianza sugli strumenti metrici e sulla sicurezza e conformità dei prodotti anche in attuazione degli appositi Protocolli d'intesa sottoscritti tra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico. Lo sviluppo ed il potenziamento di queste attività potranno avvenire anche ricercando una sempre più stretta collaborazione con le altre Autorità locali di controllo dando origine ad azioni sinergiche e congiunte per specifici settori di attività. Si citano a titolo semplicemente esemplificativo e non esaustivo, come possibili interventi da intraprendere, la sorveglianza sui metalli preziosi e sulla contraffazione dei prodotti, da attuarsi con la collaborazione della Guardia di Finanza, e le verifiche sulla pesatura del pescato, in supporto alla Capitaneria di Porto. Un panorama di nuove tipologie di verifica si sta aprendo con l'incremento degli strumenti di tipo MID. In questi casi (principalmente distributori di carburante e convertitori di gas) gli interventi di esclusiva sorveglianza da parte dell'ufficio metrico avranno la doppia valenza del controllo sulla strumentazione e della bontà dell'operato dei laboratori accreditati per queste specifiche verifiche. Nel 2017 verrà portato a regime un nuovo sistema di programmazione delle attività di verifica e di sorveglianza che possa ottimizzare i tempi di risposta agli utenti e al tempo stesso garantire la maggiore efficienza di svolgimento. Verrà definito un vademecum per ottimizzare la programmazione ed effettuazione delle verifiche che consenta di gestire dette attività in maniera congiunta per località di svolgimento. In tal senso dovranno definirsi dei termini scadenziati per la presentazione delle richieste e dei tempi obbligatori entro cui adempiere al servizio. Restano ovviamente esclusi da questa modalità i casi straordinari e urgenti. Rientra infine in questo campo d'azione, anche se a livello quantitativo con un peso

indubbiamente meno significativo, l'attività espletata, a tutela della fede pubblica, per il controllo delle procedure di concorso ad estrazione.

Per l'anno 2017 si prevede di espletare, oltre ai normali compiti di istituto, attività di sorveglianza in quegli ambiti per i quali si ritiene alto l'impatto per l'utenza il rispetto della tutela della fede pubblica.

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

In base ai protocolli d'intesa MiSE-Unioncamere, che risultano ulteriormente prorogati, nell'anno 2017 verranno eseguiti, inoltre, controlli nell'ambito della sicurezza prodotti nel delicato settore dei giocattoli. Verranno eseguiti sia verifiche di tipo visivo (etichettatura) nonché verifiche di laboratorio (analisi documentale).

Azioni

- Realizzazione di interventi di vigilanza nel settore orafo con controlli sulla modalità di detenzione e vendita dei prodotti nonché prelievi di campioni da sottoporre ad indagini di laboratorio.
- Realizzazione di interventi di vigilanza sugli strumenti di misura carburanti MID : verifica regolarità dell'erogazione dei carburanti; controllo sulla correttezza delle verifiche effettuate dai competenti laboratori accreditati .
- Potenziare le attività di vigilanza e controllo del mercato anche in attuazione degli appositi Protocolli d'intesa sottoscritti tra Unioncamere ed il Ministero dello Sviluppo Economico nonché in collaborazione con le altre Autorità locali preposte.
- Ottimizzare la programmazione ed effettuazione delle verifiche in modo da gestire dette attività in maniera congiunta per località di svolgimento.

Risultati attesi

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

Risorse

Totale risorse per Interventi € 0,00=

Soggetti coinvolti

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

IL SEGRETARIO GENERALE
Enrico Ciabatti

IL PRESIDENTE
Dino Sodini

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

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