

# PROGRAMMA PLURIENNALE

Aggiornamento novembre 2016

In conformità al Dpr n. 254/2005





## Premessa

Uno dei principali compiti che il Consiglio camerale è chiamato a svolgere all'inizio del suo mandato, è quello di progettare l'azione camerale, definendone obiettivi e programmi, pianificando l'attività dell'Ente sull'arco temporale corrispondente alla durata del suo mandato.

Il **Programma pluriennale** rappresenta, quindi, il documento che delinea gli impegni assunti e gli obiettivi finali che un'Amministrazione si propone nei cinque anni di mandato.

Per la Camera di Commercio e per tutto il sistema camerale il periodo che stiamo attraversando presenta una grande incertezza che limita fortemente la possibilità di definire una strategia di medio-lungo termine.

A seguito dei recenti provvedimenti normativi, la principale fonte di entrata camerale, il diritto annuale, è stata ridotta del 35% per il 2015, del 40% per il 2016 e del 50% a partire dal 2017.

Poiché il diritto annuale rappresenta oltre il 70% delle entrate dell'Ente, una riduzione di tale portata ha come conseguenza la necessità di ridurre drasticamente ogni programma di intervento per lo sviluppo e puntare ad una forte riduzione dei costi di struttura per operare in equilibrio di bilancio.

Oltre a ciò è in discussione in Parlamento una legge delega al Governo all'interno della quale si interviene nuovamente sulle Camere di Commercio.

Nel testo proposto dal Governo si rappresenta l'abolizione totale del diritto annuale ed il passaggio del Registro delle Imprese al Mise.

Qualora nel dibattito parlamentare dovesse essere confermata tale ipotesi, si ravvisa la concreta possibilità di un sostanziale azzeramento del sistema camerale.

Con questo scenario il Consiglio si propone comunque di redigere il proprio programma di mandato nella consapevolezza che, probabilmente, si renderà necessario operare importanti aggiornamenti allo stesso anche a seguito della definizione del quadro normativo che interessa le Camere di Commercio.

Tutto ciò in un momento economico che continua a presentare un quadro di difficoltà economica diffusa soprattutto per le imprese di minori dimensioni e per quelle orientate al solo mercato interno in continua stagnazione.

Le riforme che il Governo ed il Parlamento stanno perseguendo non consentono allo stato attuale di prevedere quando potranno produrre effetti positivi e consentire al nostro paese di agganciare le trasformazioni di un mondo in piena evoluzione e con dinamiche di cambiamento estremamente rapide.

In questo contesto la responsabilità dei soggetti pubblici quali la Camera di Commercio, che per sua natura si prefigge di accompagnare lo sviluppo economico del territorio di riferimento, è ancora maggiore rispetto al passato.

Ed è in quest'ottica di responsabilità verso il territorio e di valorizzazione del ruolo di stimolo e di supporto alle imprese locali, che la Camera di Commercio di Lucca ha elaborato il proprio Programma Pluriennale 2015-2019.

Il Programma Pluriennale è aggiornato annualmente dalla **Relazione Previsionale e Programmatica**, da approvarsi entro il 31 ottobre di ogni anno, che definisce i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche e ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, con la specificazione delle finalità che si intendono perseguire e delle risorse a loro destinate.

Il Programma pluriennale coniuga una visione di medio-lungo termine mentre la Relazione previsionale e programmatica una visione di breve termine.

La Relazione previsionale e programmatica funge da ricognizione ed aggiornamento del programma pluriennale a cui la Giunta dà progressiva attuazione, ed è la traccia delle linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio preventivo.

Il **Preventivo** annuale, redatto in coerenza con la Relazione Previsionale e Programmatica è predisposto dalla Giunta e approvato entro il 31 dicembre dal Consiglio. Entro il 31 dicembre di ogni anno la Giunta approva il budget direzionale.



## Indice

<b>IL QUADRO ECONOMICO</b>	<b>pag.</b>	<b>7</b>
L'economia internazionale e l'area dell'euro	pag.	7
L'economia dell'Italia nell'area dell'euro	pag.	8
L'economia internazionale, sviluppi recenti e prospettive	pag.	9
L'economia dell'Italia nell'area dell'euro, sviluppi recenti e prospettive	pag.	11
L'economia regionale	pag.	12
L'economia provinciale		12
<b>IL QUADRO PROGRAMMATICO A LIVELLO INTERNAZIONALE, EUROPEO, NAZIONALE, REGIONALE, LOCALE</b>	<b>pag.</b>	<b>35</b>
La politica internazionale	pag.	35
La politica europea	pag.	37
La politica nazionale	pag.	39
La politica regionale	pag.	44
La programmazione negoziata a livello locale	pag.	49
<b>IL QUADRO ORGANIZZATIVO</b>	<b>pag.</b>	<b>53</b>
Il sistema camerale e i rapporti di cooperazione con le istituzioni locali	pag.	53
La fotografia del sistema Camera	pag.	55
Le risorse umane	pag.	64
La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente	pag.	66
<b>I RISULTATI CONSEGUITI CON IL PROGRAMMA PLURIENNALE 2010-2014</b>	<b>pag.</b>	<b>70</b>
<b>LE AREE STRATEGICHE DI INTERVENTO DELLA CCIAA</b>	<b>pag.</b>	<b>152</b>
AREA 1 – Competitività del territorio	pag.	153
AREA 2 – Servizi alle imprese	pag.	158
AREA 3 – Competitività dell'Ente	pag.	165
<b>LE RISORSE PLURIENNALI</b>	<b>pag.</b>	<b>170</b>
Alcune note	pag.	171
Lo Stato Patrimoniale	pag.	173
Il Conto Economico pluriennale	pag.	174



## IL QUADRO ECONOMICO

### L'ECONOMIA INTERNAZIONALE E L'AREA DELL'EURO

Nel 2013 il PIL e il commercio mondiali, secondo quanto riportato nel “Documento di Economia e Finanza” del Ministero dell'Economia e delle Finanze (presentato nell'aprile 2014), hanno registrato rispettivamente un incremento del +2,9 e del +2,6 per cento, entrambi in leggera decelerazione rispetto all'anno precedente.

Nell'aggiornamento del “Documento” presentato il 30 settembre 2014 le stime di crescita dell'economia globale sono state riviste al ribasso, con una crescita del commercio mondiale prevista al +4,0 per cento nel 2014 e al +5,1% nel 2015. Anche per il PIL mondiale il Fondo Monetario Internazionale (World Economic Outlook - ottobre 2014) ha rivisto le stime portandole al +3,3% per il 2014 e al +3,8% nel 2015.

L'espansione dell'economia mondiale nel corso del primo semestre 2014 sarebbe stata modesta e caratterizzata da un graduale rallentamento della crescita della produzione industriale. Per il commercio mondiale si sarebbe invece registrata una lieve riduzione del ritmo di crescita nel primo trimestre, cui sarebbe seguito un secondo in progressiva ripresa.

Nell'**Area Euro**, dopo quattro trimestri di crescita moderata, la ripresa economica ha ristagnato nel secondo trimestre 2014, riflettendo in parte il congiunto effetto di fattori a tantum che hanno caratterizzato l'inizio d'anno, quali un rialzo del livello di attività nel primo trimestre dovuto al basso numero di giornate festive (cadute interamente nel secondo trimestre) e un inverno mite che ha penalizzato meno del solito le costruzioni. Tali fattori avrebbero frenato la crescita del secondo trimestre, quando sono stati riassorbiti.

I consumi privati nel complesso indicano un modesto incremento della spesa delle famiglie: il volume delle vendite al dettaglio è risultato superiore dello 0,3 per cento rispetto al primo trimestre, dopo una dinamica positiva ma più contenuta nel corso dei quattro trimestri precedenti: tale incremento sembra riflettere una lieve ripresa dei consumi di beni al dettaglio, autovetture e servizi. Per il terzo trimestre è però previsto un nuovo rallentamento della crescita dei consumi privati in termini congiunturali.

Gli investimenti fissi lordi si sono contratti dello 0,3 per cento su base congiunturale nel secondo trimestre 2014. L'andamento torna in negativo dopo quattro trimestri di crescita per la flessione delle costruzioni, in parte compensata dagli altri settori. Il livello degli investimenti dovrebbe recuperare gradualmente, procedendo di pari passo con la ripresa della domanda, il miglioramento del clima di fiducia e delle condizioni creditizie e la riduzione dell'incertezza.

Dopo che nel primo trimestre 2014 gli scambi commerciali avevano contribuito negativamente alla crescita del PIL, nel secondo trimestre dell'anno tale contributo si è riportato in terreno positivo: in particolare, le importazioni hanno rallentato la crescita su base trimestrale (al +0,3%) mentre le esportazioni hanno accelerato al +0,5%. Per il terzo trimestre è previsto un lieve rallentamento della dinamica delle esportazioni e un incremento delle importazioni, dando così luogo ad un contributo leggermente negativo dell'interscambio netto alla crescita del PIL.

Il mercato del lavoro, già in fase di stabilizzazione, ha mostrato invece i segnali di un graduale miglioramento, con l'occupazione in progressiva ripresa e la disoccupazione in calo.

Le previsioni per la seconda metà del 2014, stante il recente indebolimento degli indicatori del clima di fiducia, indicano una ripresa piuttosto moderata dei livelli di attività a breve termine; i dati desunti dalle indagini congiunturali segnalano infatti un progressivo

peggioramento a fronte dell'ulteriore aggravarsi delle tensioni geo-politiche e delle perduranti incertezze circa il processo di riforma economica in alcuni paesi dell'Area Euro. Passando ad una analisi più dettagliata delle principali economie mondiali, il Bureau of Economic Analysis segnala un forte recupero del PIL in termini reali negli **Stati Uniti** nel secondo trimestre 2014 (+4,6%) dopo la contrazione registrata nel primo (-2,1%). La ripresa del secondo trimestre è in parte da imputare all'inversione di tendenza dell'accumulo delle scorte e delle esportazioni, principali fattori che hanno inciso negativamente sui risultati del primo trimestre, oltre al recupero della domanda interna e nello specifico alla spesa delle famiglie e agli investimenti fissi privati. Le esportazioni nette hanno invece fornito un contributo negativo, anche se più lieve grazie alla ripresa delle esportazioni.

Secondo gli indicatori economici disponibili, la ripresa economica statunitense si rafforzerà nel terzo trimestre 2014; in un'ottica di più lungo periodo, ci si attende che la ripresa degli USA acquisti crescente vigore grazie al continuo miglioramento dei mercati del lavoro e delle abitazioni, al rafforzamento della domanda interna privata dovuto alle condizioni finanziarie accomodanti e al miglioramento del clima di fiducia di famiglie ed imprese.

In **Giappone**, dopo la ripresa dei primi mesi del 2014 causata dall'anticipo di spesa dovuto all'aumento dell'IVA introdotto in aprile, l'attività economica ha registrato una brusca contrazione che ha più che compensato i precedenti incrementi. I più recenti indicatori mensili segnalano una ripresa piuttosto moderata dell'attività economica, con consumi privati e la produzione industriale nel complesso rimasti su livelli modesti, al di sotto di quanto osservato ad inizio anno.

In **Cina** il ritmo di crescita si sarebbe ridotto come risultato di un indebolimento del mercato delle abitazioni, in parte mitigato da una ancora vigorosa spesa pubblica per investimenti infrastrutturali. La tenuta delle vendite al dettaglio e la forte espansione delle esportazioni, in particolare verso i paesi emergenti dell'Asia e l'Area Euro, hanno sostenuto la crescita dell'economia cinese. Secondo le autorità la Cina procederebbe verso un percorso di crescita più contenuta ma più sostenibile: le prospettive di espansione andrebbero quindi riviste, adeguando al ribasso le aspettative dei mercati circa l'introduzione di ulteriori azioni di stimolo dell'economia.

L'attività economica in **Russia** sta subendo il forte impatto frenante delle tensioni geo-politiche legate al conflitto con l'Ucraina, che hanno avuto alcune ripercussioni negative anche sull'Europa centrale e orientale.

La ripresa si sta quindi diffondendo in modo disomogeneo nelle diverse aree economiche, con alcuni paesi ancora impegnati in politiche di rientro dagli eccessivi deficit di bilancio accumulati nel corso degli anni e altri alle prese con misure monetarie anche non convenzionali per consolidare la crescita economica. I rischi sulla crescita risultano legati anche alle tensioni geo-politiche presenti in diverse aree del mondo, in particolare in Ucraina e Medio Oriente, dove un aggravarsi delle rispettive crisi potrebbe spingere verso l'alto il prezzo dei prodotti energetici.

## **L'ECONOMIA DELL'ITALIA NELL'AREA DELL'EURO**

L'economia italiana dovrebbe chiedere il 2014 con una flessione del prodotto interno lordo del -0,3% rispetto al 2013: tale andamento sarebbe il risultato di un andamento lievemente negativo nella prima parte dell'anno cui dovrebbe seguire una sostanziale stabilità nel corso del secondo semestre. La prima metà del 2014 si è infatti caratterizzata per una nuova ed inaspettata lieve contrazione del Prodotto Interno Lordo: secondo quanto riportato nell'aggiornamento del "Documento di Economia e Finanza", nei primi due trimestri del 2014 il PIL nazionale avrebbe segnato una contrazione rispettivamente del -0,1% e del -0,2%. La



progressiva attenuazione della fase recessiva registrata nel corso del 2013 e il rilevante miglioramento degli indicatori relativi alla fiducia e agli ordinativi avevano invece orientato le aspettative per il 2014 verso una progressiva ripresa dell'economia nazionale.

In particolare, i consumi privati hanno registrato una lieve crescita (+0,1%) nella prima parte dell'anno e si sono stabilizzati negli ultimi mesi grazie anche agli sgravi fiscali introdotti sul reddito da lavoro, mentre il tasso di inflazione si è progressivamente ridotto fino a scendere in negativo (-0,1%) ad agosto.

E' proseguita la crescita delle vendite sui mercati esteri, anche se a ritmi più contenuti, mentre gli investimenti hanno subito una diminuzione di due punti percentuali, legata sia alla perdurante crisi delle costruzioni che alla flessione nell'acquisto di macchinari ed attrezzature, che riflettono la debolezza del ciclo economico e l'incertezza nelle aspettative a breve termine.

Il mercato del lavoro, infine, ha continuato a risentire della debolezza dell'economia: il tasso di disoccupazione è rimasto ai massimi storici (12,6% nel secondo trimestre 2014), con valori superiori al 40% per gli under 25 anni. Il livello dell'occupazione si è invece stabilizzato, ma non presenta ancora segnali di ripresa.

Le previsioni di crescita dell'economia italiana presenti nel "Documento di Economia e Finanza" si fondano su di un progressivo miglioramento della situazione dell'economia italiana: in particolare, le condizioni finanziarie dovrebbero continuare a migliorare contribuendo a determinare un contesto maggiormente favorevole alla ripresa della domanda interna, l'erogazione di credito dovrebbe tornare a crescere anche grazie agli interventi messi in campo dalla BCE, la crescita delle esportazioni dovrebbe consolidarsi grazie ad una progressiva ripresa della domanda interna all'Area Euro.

Il reddito disponibile delle famiglie, sia in termini reali che nominali, non ha subito modifiche ed anche la propensione al risparmio è rimasta pressoché invariata sui livelli della seconda metà del 2013 (10%). In lieve contrazione invece nel primo trimestre del 2014 il debito delle famiglie italiane in rapporto al reddito disponibile (64%) nonostante resti comunque nettamente inferiore al livello medio europeo (98%).

## **PROSPETTIVE 2015-2019**

### **L'ECONOMIA INTERNAZIONALE, SVILUPPI RECENTI E PROSPETTIVE**

"La ripresa dell'economia mondiale prosegue ad un ritmo graduale, seppure fragile e difforme" è quanto affermato dalla BCE nel Bollettino Mensile di ottobre 2014. Dopo un'iniziale debolezza della ripresa nella prima parte dell'anno, l'attività economica avrebbe ripreso slancio nel secondo semestre. L'adozione di politiche monetarie accomodanti nelle economie avanzate e una progressiva attenuazione delle politiche fiscali restrittive dovrebbero sostenere la domanda estera nei paesi emergenti, dove la crescita è attualmente limitata da ostacoli di carattere strutturale e dai rischi geo-politici. Un acuirsi delle tensioni in atto o l'aggravarsi delle sanzioni potrebbe infatti avere ripercussioni estese per la crescita mondiale attraverso i canali del commercio, della finanza e della fiducia.

Gli indicatori del clima di fiducia confermano una progressiva espansione dell'economia mondiale per il terzo trimestre dell'anno, pur restando differenze significative nella dinamica di crescita fra le varie aree. Gli indicatori anticipatori compositi dell'OCSE, concepiti per anticipare i punti di svolta dell'attività economia rispetto al trend, infatti, sono rimasti invariati in luglio per il nono mese consecutivo, indicando una crescita positiva costante nella maggioranza delle principali economie mondiali.

Seguendo un andamento iniziato alla fine del 2013, la crescita del commercio mondiale ha continuato ad indebolirsi, passando lievemente in negativo nel secondo trimestre del 2014.

All'inizio del terzo trimestre si sono però registrati i primi segnali di ripresa, per effetto di una dinamica sostenuta degli scambi con l'estero delle economie avanzate che ha beneficiato anche di un miglioramento dell'attività commerciale in alcuni paesi dell'Asia e dell'America Latina.

L'inflazione al consumo è diminuita nella maggior parte delle aree e le aspettative sono di pressioni inflazionistiche contenute, anche per la presenza di un'ampia capacità produttiva inutilizzata e di un progressivo indebolimento delle quotazioni delle materie prime.

Dopo un lieve aumento in giugno, a partire dal mese di luglio il prezzo del petrolio è in continua diminuzione, soprattutto a causa di un'abbondante offerta sul mercato. L'espansione della produzione degli USA è proseguita e si è sommata all'aumento dell'offerta libica derivante dalla revoca del blocco dei terminali per l'esportazione. Dal lato della domanda, l'Agenzia internazionale per l'energia ha rivisto al ribasso le stime della domanda mondiale di petrolio, adeguandole all'indebolimento delle previsioni di espansione del PIL cinese ed europeo. Anche i corsi delle materie prime non energetiche sono scesi ulteriormente, riflettendo un ribasso dei prezzi sia dei prodotti alimentari sia dei metalli. Le tensioni in atto in Ucraina e Medio Oriente potrebbero influire negativamente sulle condizioni economiche soprattutto generando effetti sui prezzi dei beni energetici.

Per l'**Area Euro**, in assenza di un aggravarsi delle tensioni mondiali, si prospetta una graduale accelerazione della crescita del PIL in termini reali. L'espansione del prodotto dovrebbe aumentare nel 2015 e nel 2016 e diffondersi gradualmente tra i paesi dell'Area grazie alle minori differenze nel profilo delle politiche di bilancio e all'impatto positivo esercitato sul livello di attività dalle riforme strutturali attuate in vari paesi. La Banca Centrale Europea stima una crescita del PIL dell'Area in termini reali del +0,9% nel 2014, che andrà progressivamente consolidandosi al +1,6% nel 2015 e al +1,9% nel 2016. L'incertezza sulle prospettive economiche dell'Area resta orientata al ribasso: l'indebolimento dello slancio della crescita nell'Area e l'acuirsi dei rischi geo-politici potrebbero infatti avere effetti negativi sulla fiducia e rallentare ulteriormente la ripresa degli investimenti privati. In aggiunta, gli insufficienti progressi sul fronte delle riforme strutturali in alcuni paesi dell'Area rappresentano un forte fattore di rischio per le prospettive economiche.

Alla base delle ipotesi di crescita formulate dalla BCE si trovano una domanda interna sostenuta da una politica monetaria accomodante e da politiche di bilancio meno orientate che in passato all'inasprimento fiscale, un progressivo miglioramento nelle condizioni finanziarie, i progressi compiuti nel risanamento dei conti pubblici e nell'adozione delle riforme strutturali, nonché una progressiva riduzione del prezzo dell'energia. I consumi privati dovrebbero beneficiare inoltre di un incremento del reddito disponibile reale derivante dall'impatto favorevole della moderata dinamica dei prezzi delle materie prime e dell'accelerazione dei salari in alcuni paesi dell'Area.

Gli investimenti privati dovrebbero riprendere per l'esaurirsi dell'impatto negativo degli aggiustamenti di bilancio e di un effetto di recupero dopo anni di investimenti deboli.

Le esportazioni dovrebbe inoltre essere sostenute dalla ripresa dell'economia mondiale, dal recente deprezzamento del tasso di cambio effettivo dell'euro e dai passati incrementi di competitività.

Tra i fattori che continuano a frenare i progressi verso una crescita più sostenuta assumono particolare rilevanza l'ancora elevata disoccupazione, l'alto grado di capacità produttiva inutilizzata, il protrarsi del calo dei prestiti bancari al settore privato e degli aggiustamenti di bilancio necessari nei settori pubblico e privato. La discesa costante dell'inflazione, se non adeguatamente contrastata, potrebbe inoltre far emergere rischi di spirale deflazionistica.

Sempre secondo la Banca Centrale Europea, le proiezioni di crescita in termini reali del **PIL mondiale (Area Euro esclusa)** evidenziano un recupero passando dal +3,7 per cento del 2014 al +4,2% del 2015 e al +4,3% del 2016.

La ripresa sarà in buona parte legata ad un progressivo consolidamento dello slancio di crescita nelle economie avanzate all'esterno dell'Area Euro, ma anche l'attività nei mercati emergenti segnalerebbe un recupero. Nel breve termine gli indicatori su scala mondiale confermano un rafforzamento della crescita, che secondo le attese dovrebbe proseguire anche per gli anni successivi.

La politica monetaria continuerà ad essere molto accomodante nelle economie avanzate, dando sostegno ai mercati finanziari e favorendo la ripresa a livello mondiale.

L'interscambio mondiale, che a partire dalla fine del 2013 ha perso parte del proprio slancio, potrebbe beneficiare dei maggiori investimenti nelle economie avanzate all'esterno dell'Area Euro, che dovrebbero favorire una graduale ripresa degli scambi internazionali. Sul fenomeno si ritiene possano incidere anche fattori strutturali, quali il rallentamento del ritmo di integrazione attraverso le filiere produttive su scala mondiale. Di conseguenza, la previsione è quella di un rafforzamento del commercio internazionale (Area Euro esclusa) del 3,9 per cento nel 2014, del 5,5% nel 2015 e del 5,9% nel 2016. Il ritmo di espansione della domanda estera dell'Area Euro risulterebbe invece lievemente inferiore a quella del commercio internazionale (Area Euro esclusa) con tassi di espansione del 3,5 per cento nel 2014, del 5,0% nel 2015 e del 5,6% nel 2016.

## **L'ECONOMIA DELL'ITALIA NELL'AREA DELL'EURO, SVILUPPI RECENTI E PROSPETTIVE**

Secondo quanto contenuto nell'aggiornamento del "Documento di Economia e Finanza" (settembre 2014) il Prodotto Interno Lordo italiano avrebbe registrato un calo del -1,9% nel corso del 2013. Tale contrazione dovrebbe ridursi al -0,3% nel 2014 per poi vedere un ritorno in terreno positivo a partire dal 2015, quando la crescita dovrebbe attestarsi al +0,5%, per poi consolidarsi intorno al punto percentuale negli anni successivi (+0,8% nel 2016, +1,1% nel 2017 e +1,2% nel 2018).

Nel quadro tendenziale previsto nel DEF, i consumi delle famiglie dovrebbero stabilizzarsi nel corso del 2014, grazie anche agli sgravi fiscali introdotti sul reddito da lavoro, e riprendere a crescere a partire dal 2015 (+0,5%) proseguendo l'andamento negli anni successivi (+0,9% nel 2016, +1,2% nel 2017 e 2018).

Gli investimenti, in ulteriore contrazione di due punti percentuali nel 2014, dovrebbero riprendere a crescere a partire dal 2015 (+0,5%) grazie alla ripresa degli acquisti di macchinari e attrezzature (+1,2%) mentre per il settore edile (-0,2% nel 2015) l'inversione di tendenza è prevista a partire dal 2016 (+1,1%).

Al partire dal 2015 gli scambi con l'estero dovrebbero tornare a crescere ad un ritmo intorno al +3%, mentre gli aggiustamenti nel mercato del lavoro dovrebbe avvenire in maniera molto graduale: l'occupazione dovrebbe restare stabile nel 2015 per poi riprendere a crescere lentamente a partire dal 2016 (+0,4%). Il tasso di disoccupazione, fermo al 12,6% nel 2014 dovrebbe scendere gradualmente fino all'11,8% del 2018.

Gli interventi di politica economica avviati nel 2013 sono stati finalizzati al mantenimento della stabilità finanziaria e a un primo rilancio dell'economia attraverso azioni mirate sul mercato del lavoro e a favore delle imprese.

Nonostante il contesto congiunturale sfavorevole, l'azione di riequilibrio dei conti pubblici è stata perseguita mantenendo l'indebitamento netto in termini nominali entro la soglia del

3%. La fase di ripresa dell'economia italiana è correlata alle prospettive di dinamica favorevole del commercio estero e ad una graduale stabilizzazione della domanda interna. Nel quadro tendenziale (che tiene conto soltanto delle azioni di politica economica messe in atto precedentemente alla presentazione del Documento) tracciato dal Governo nazionale, il deficit strutturale, stimato allo 0,9 per cento del PIL per il 2013, è previsto in crescita all'1,2% nel 2014 per poi attestarsi allo 0,5% a partire dal 2015. L'avanzo primario in termini nominali aumenterà progressivamente raggiungendo il 3,4 per cento nel 2018 mentre il rapporto debito/PIL inizierà a ridursi a partire dal 2017.

Il quadro programmatico (inclusi gli effetti sull'economia delle riforme che il Governo prevede di attuare) delineato dal Governo vede invece il dispiegarsi dal 2017 degli effetti delle riforme che l'esecutivo intende adottare nei prossimi anni: il deficit strutturale dovrebbe passare in pareggio dal 2017, con un avanzo primario in progressiva crescita fino al 3,9% del 2018 e un rapporto debito/PIL che dovrebbe portarsi a -0,8% nel 2017 e a -0,2% nel 2018.

## **L'ECONOMIA REGIONALE**

Secondo il rapporto "La situazione economica della Toscana. Consuntivo 2013. Previsioni 2014-2015" (giugno 2014), curato da Iripet e Unioncamere Toscana, è proseguita per tutta la prima parte del 2013 la seconda recessione degli ultimi cinque anni, iniziata nella seconda metà del 2011 e che ha lasciato poi spazio ad una fase di graduale assestamento. Le previsioni ottimistiche di un generalizzato miglioramento non si sono però ancora tradotte in una vera e propria inversione del ciclo congiunturale dell'economia regionale.

Scendendo nel dettaglio, nel 2013 l'arretramento produttivo in Toscana è risultato diffuso a tutti i principali settori di attività: in termini aggregati la produzione (a valori costanti) è diminuita dell'1,5% nel 2013, dimezzando il ritmo di caduta rispetto al -2,9% dell'anno precedente. Uno dei maggiori contributi deriva dal settore delle costruzioni, che hanno contribuito in buona parte alla complessiva diminuzione dei livelli di attività del sistema economico regionale, conseguendo il settimo risultato negativo annuale consecutivo e scendendo a volumi produttivi inferiori del 35% rispetto al massimo storico del 2006.

E' tuttavia l'industria (costruzioni escluse) ad aver contribuito maggiormente all'andamento negativo della produzione regionale, nonostante le imprese manifatturiere toscane abbiano continuato a realizzare buone performance sui mercati internazionali, come testimonia la crescita delle esportazioni pari al +4,7% in termini nominali (al netto dei metalli preziosi) che ne conferma il primato fra le principali regioni esportatrici.

Nel terziario, soprattutto per il turismo e l'alta tecnologia, è stato proprio il commercio con l'estero a permettere di contenere la flessione, fermatasi ai livelli raggiunti nel 2012 (-1,6%). La produzione agricola, infine, ha registrato anche nel 2013 un'importante contrazione (-3,4%), pari a quella registrata nel 2012 quando le condizioni meteo erano state particolarmente critiche per alcune tipologie di colture.

## **L'ECONOMIA PROVINCIALE**

Al 31/12/2013 il tessuto imprenditoriale della provincia di Lucca contava 37.838 imprese attive per 45.796 unità locali, continuando a rappresentare la seconda provincia per numero di imprese in Toscana, preceduta solo da Firenze.

A fine 2013 trovano ancora conferma due delle caratteristiche strutturali che contraddistinguono il sistema produttivo provinciale:

1. L'alto indice di imprenditorialità -numero di imprese attive ogni 1.000 persone residenti- che nel 2013 si è attestato a 97,4 in linea con il dato regionale (97,5) e

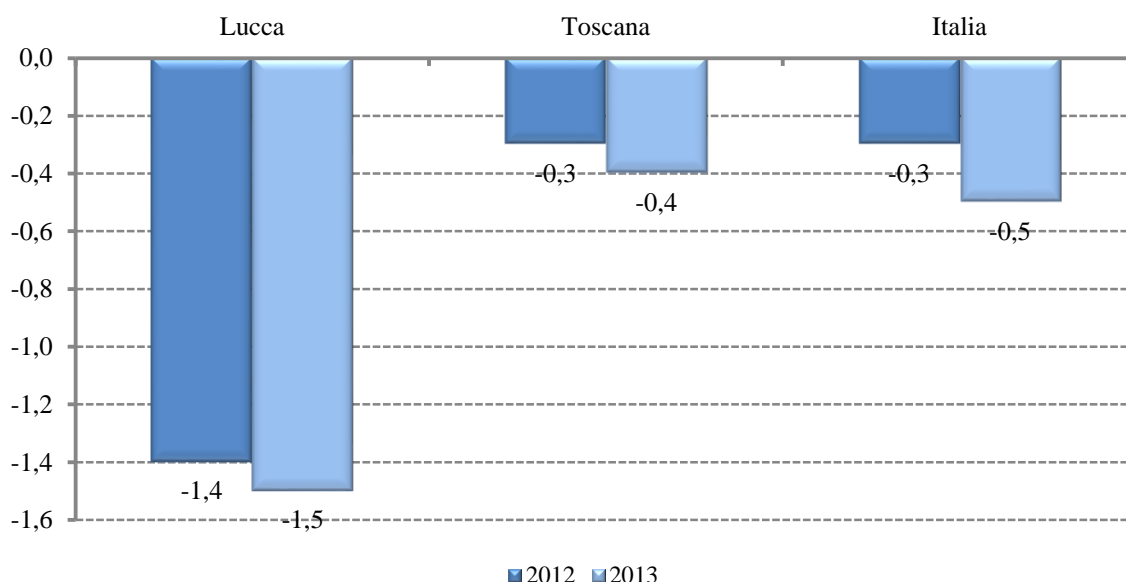
superiore al corrispondente dato nazionale (86,9).

2. Il peso ancora molto significativo della componente artigiana: nel 2013 le imprese artigiane attive in provincia di Lucca risultano 12.597, pari al 33,3 per cento del complesso delle imprese attive (30,7 e 26,9 per cento i corrispondenti valori regionali e nazionali).

In termini di tasso di sviluppo delle imprese, in provincia di Lucca nel 2013 si è registrato un ulteriore calo del -1,5 per cento dopo la flessione del 2012 (-1,4 per cento). Tale dato è ancora più significativo se rapportato ai valori regionali e nazionali, pari rispettivamente a -0,4 e -0,5 per cento nel 2013.

A livello settoriale le contrazioni maggiori del tasso di sviluppo provinciale interessano le costruzioni (-8,0 per cento), il manifatturiero e l'agricoltura (-4,0 per cento), le attività di alloggio e ristorazione (-3,6 per cento), i trasporti e il commercio (-3,4 e -3,1 per cento). In flessione anche le attività estrattive, quelle immobiliari e professionali, oltre alle attività dei servizi.

**Tasso di sviluppo delle imprese. Lucca, Toscana e Italia.**  
**Anni 2012 e 2013** (valori percentuali)



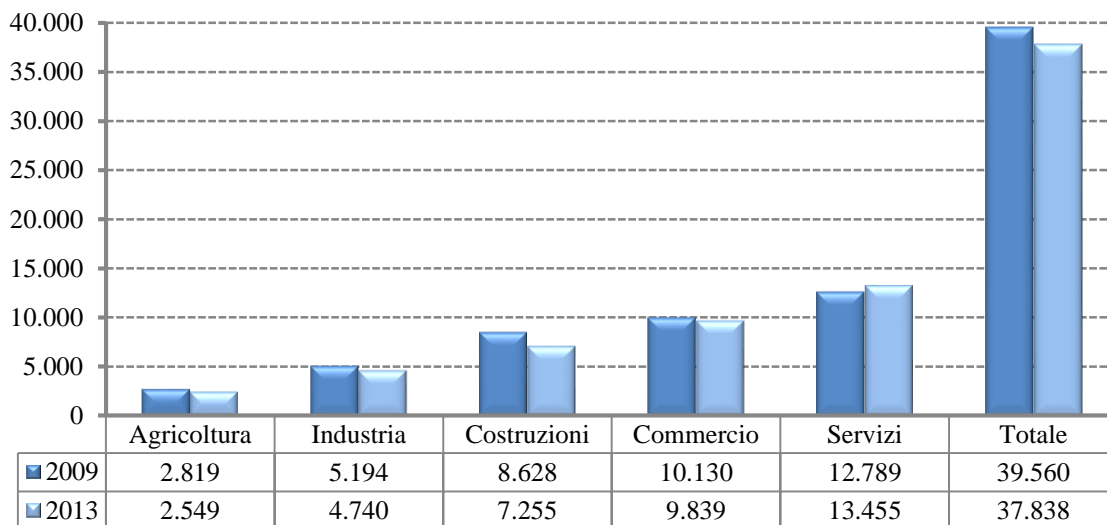
Fonte: Stock View (Infocamere)

In un'ottica temporale di più lungo periodo (2009-2013), le imprese attive della provincia di Lucca sono diminuite del -4,4%, passando da 39.560 a fine 2009 a 37.838 nel 2013.

Scendendo nel dettaglio dei macro-settori di attività economica si evidenzia che solamente i servizi hanno mostrato un trend positivo, caratterizzato da una crescita del numero di imprese attive pari al +5,2%; in flessione tutti gli altri comparti, con le costruzioni che hanno mostrato le maggiori difficoltà (-15,9%) seguite dall'industria (estrattivo, manifatturiero, utilities) che ha fatto segnare un -8,7%. Male anche l'agricoltura (-9,6%), settore però di minore rilievo per l'economia provinciale. In flessione anche il numero delle imprese operative nell'ambito del commercio, che negli ultimi cinque anni sono diminuite del -2,9%.



### Numero di imprese attive in provincia di Lucca per settore Anni 2009 e 2013 (valori assoluti)

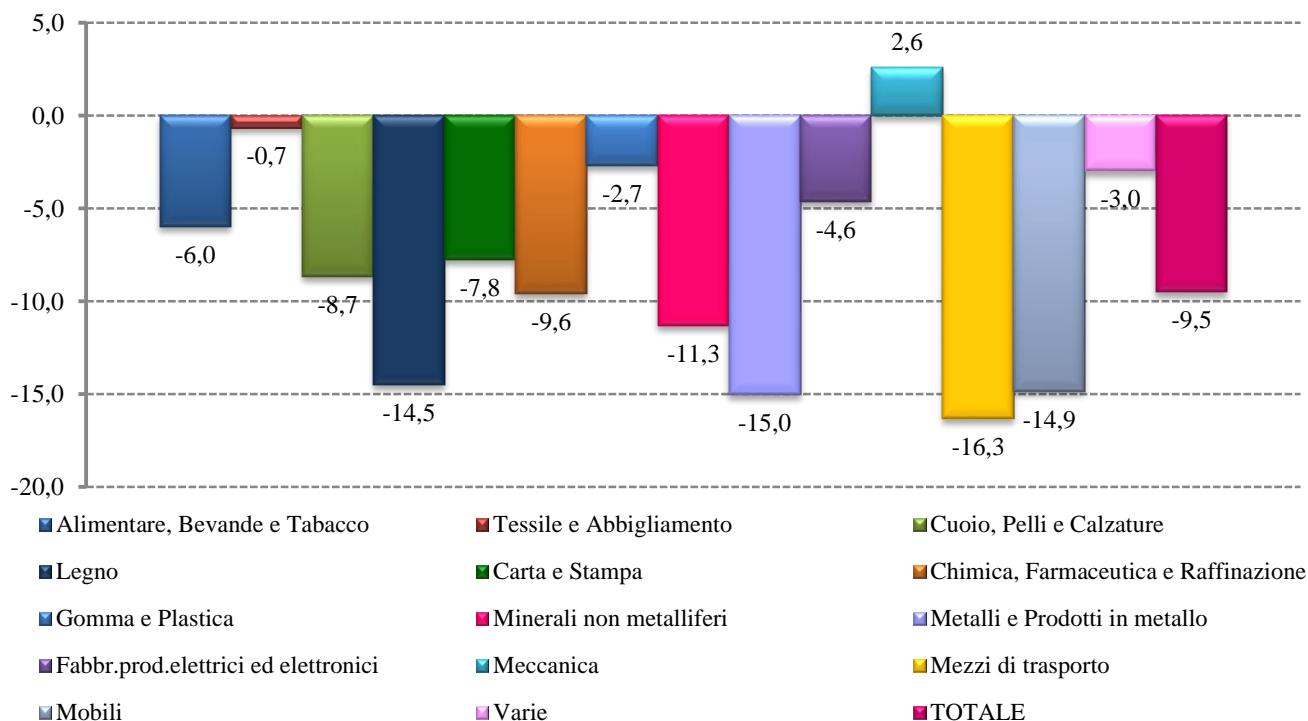


Fonte: Stock View (Infocamere)

■ 2009 ■ 2013

### Il comparto Manifatturiero

#### Imprese attive in provincia di Lucca nel comparto manifatturiero (variazioni percentuali 2013/2009)



Il comparto manifatturiero lucchese a fine 2013 contava 4.554 imprese attive (5.544 unità locali), per un totale di 34.147 addetti. Nel periodo compreso tra il 2009 e il 2013 il comparto manifatturiero lucchese ha visto ridursi il numero delle imprese attive del -9,5%.

Tale contrazione è risultata generalizzata a tutti i settori manifatturieri con l'unica eccezione della meccanica, che ha registrato invece una lieve crescita pari al +2,6%. Il settore che ha subito la flessione maggiore è quello dei mezzi di trasporto, che ha chiuso il periodo con un calo del numero di imprese del -16,3%, a causa della netta riduzione delle imprese operative nel settore della nautica (-16,7% nel quinquennio). Diminuzioni importanti sono state registrate anche per i metalli (-15,0%), per il legno, i mobili e i minerali non metalliferi (rispettivamente -14,5; -14,9 e -11,3 per cento).

Il monitoraggio realizzato mediante l' "Indagine congiunturale sul comparto manifatturiero" - realizzata da Unioncamere Toscana e Confindustria Toscana in collaborazione con la Camera di Commercio di Lucca- relativo all'anno 2013 ha evidenziato una progressiva ripresa dell'economia provinciale, caratterizzata da un allentamento della spinta recessiva, con una stagnazione della produzione (-0,1% contro il -2,3% registrato nel 2012) e da un lieve aumento del fatturato e dei prezzi di vendita (entrambi +1,1%).

I valori provinciali sono risultati in controtendenza con quanto rilevato a livello regionale, dove si sono registrati valori ancora negativi sia per la produzione che per il fatturato (-1,8 e -1,9%).

Il principale settore per contributo positivo all'andamento complessivo è stato quello della nautica che, dopo un 2012 chiuso con valori decisamente negativi (-8,8% la produzione e -

21,3% il fatturato), a fine 2013 è tornato a muoversi in terreno positivo facendo registrare un +7,2% in termini di produzione e un +8,9% di fatturato. Deboli anche i segnali di ripresa del fatturato per il settore cartario, malgrado dal lato della produzione

**Variazioni % rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente della Produzione, del Fatturato e dei Prezzi di vendita. - Media annuale 2012-2013. Provincia di Lucca e Toscana.**

Settori	Produzione		Fatturato		Prezzi di vendita	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Alimentari, bevande e tabacco	2,4	-6,5	1,7	-3,7	2,7	8,1
Tessile, abbigliamento, calzature	-	1,0	-	1,4	-	0,9
Calzature	-17,8	0,7	-13,1	0,0	2,0	1,4
Carta	3,1	1,1	-0,7	0,9	-0,5	0,3
Taglio, modellatura e finitura pietra	15,6	1,3	16,1	4,8	0,4	0,1
Metal-meccanica	-	-0,5	-	1,2	-	0,5
Meccanica	-5,2	-3,1	-2,5	-0,9	-1,5	0,9
Produzione metalli	-8,6	2,1	-4,6	3,0	0,6	0,2
Elettronica	1,7	1,9	3,4	1,7	2,5	1,0
Nautica	-8,8	7,2	-21,3	8,9	0,5	0,6
Altre manifatturiere	-	-4,0	-	-1,0	-	0,8
<b>Tot. Manifatturiero Lucca</b>	<b>-2,3</b>	<b>-0,1</b>	<b>-3,2</b>	<b>1,1</b>	<b>0,4</b>	<b>1,1</b>
<b>Tot. Manifatturiero Toscana</b>	<b>-4,3</b>	<b>-1,8</b>	<b>-4,9</b>	<b>-1,9</b>	<b>0,7</b>	<b>0,3</b>

Fonte: Indagine congiunturale sul comparto manifatturiero di Unioncamere Toscana- Istituto G. Tagliacarne

si sia rilevato un rallentamento del tasso di espansione che è passato dal +3,1 del 2012 al +1,1 per cento del 2013. In miglioramento anche il settore delle calzature che, dopo le forti contrazioni registrate nel 2012, ha interrotto la propria discesa evidenziando una stazionarietà rispetto all'anno precedente, e i metalli che hanno fatto segnare andamenti positivi sia per la produzione che per il fatturato (+2,1% e +3,0%).

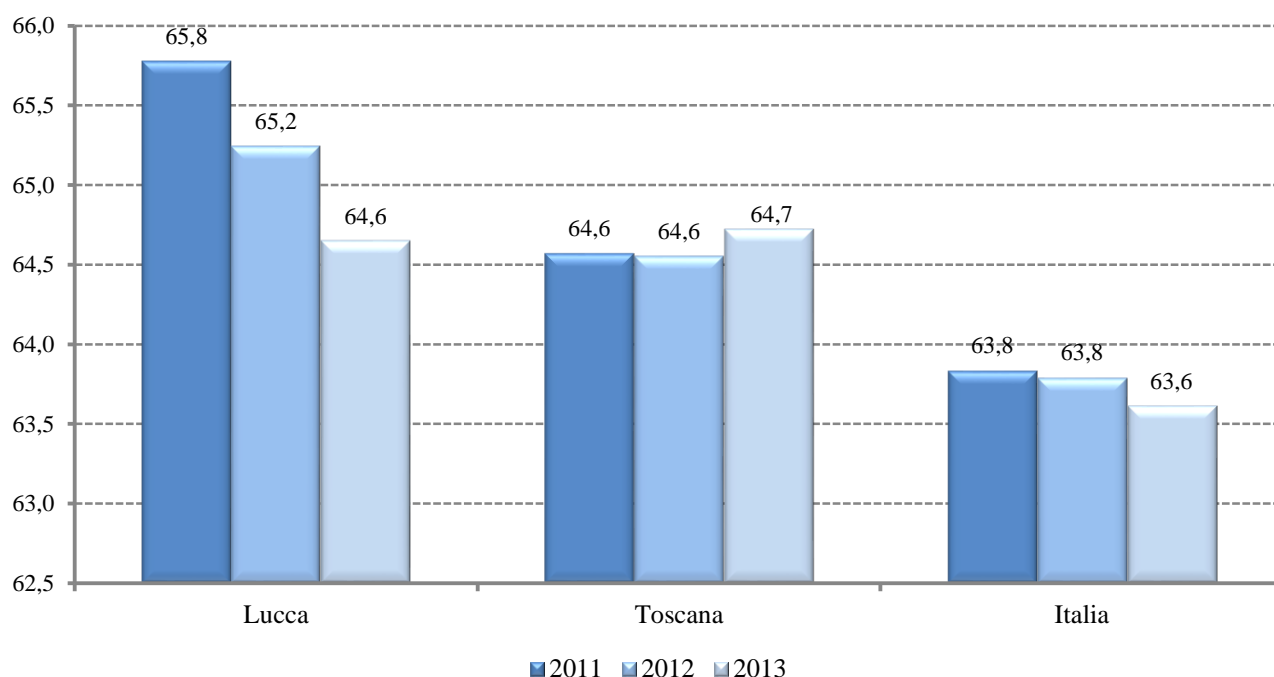
Ancora segnali di difficoltà per la meccanica che ha chiuso l'anno con variazioni negative, anche se più contenute rispetto all'anno precedente.

### **L'Artigianato Manifatturiero**

Le imprese artigiane operative nel comparto manifatturiero in provincia di Lucca a fine 2013 risultavano pari a 2.944 unità, il 64,6% del totale imprese manifatturiere attive.

L'andamento degli ultimi tre anni ha evidenziato un significativo calo del peso dell'artigianato sul tessuto imprenditoriale provinciale, che è sceso al di sotto del corrispondente dato regionale. Infatti, se nel biennio 2011-2012 il peso dell'artigianato lucchese risultava nettamente superiore ai valori regionali e nazionali, nel 2013 tale quota si è mantenuta ancora al di sopra del valore nazionale ma è scesa, seppur di poco, al di sotto di quella regionale.

**Incidenza % delle imprese artigiane attive sul totale imprese attive per sezione e divisione di attività economica. Lucca, Toscana, Italia.**  
 Anni 2011-2013 - (valori percentuali).



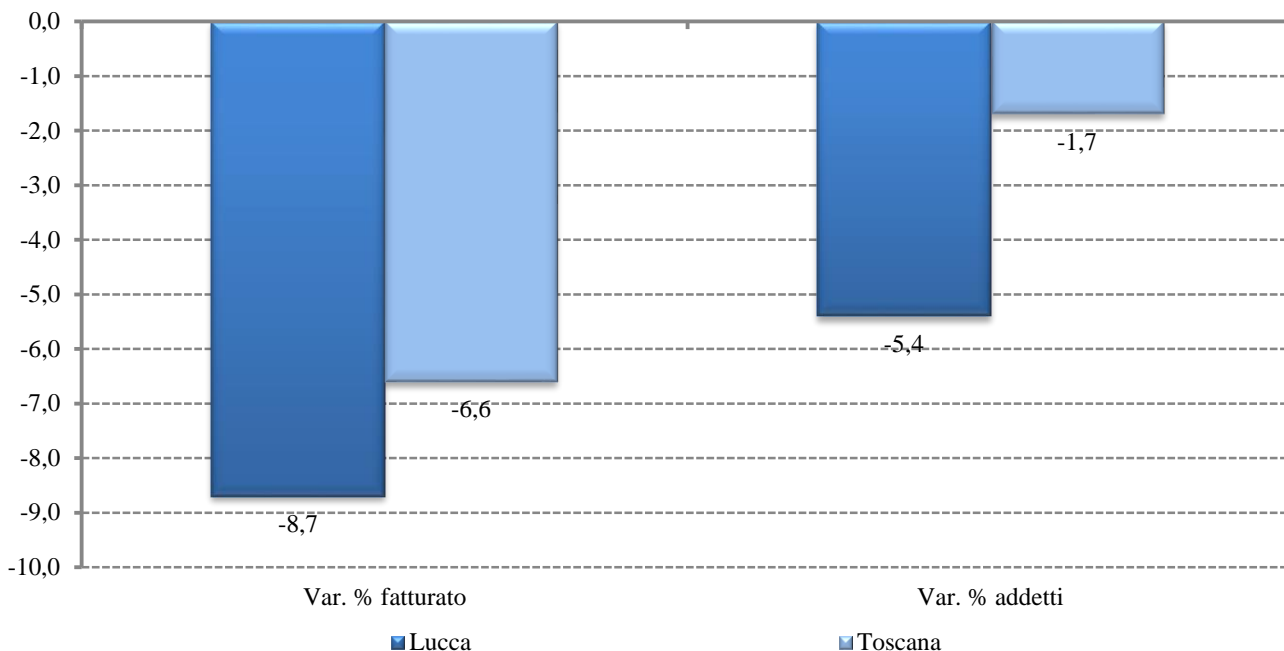
Fonte: Stock View (Infocamere)

La più elevata quota di imprese artigiane si ritrova nei settori più prettamente manuali, come quelli relativi al legno (83,7 per cento), all'alimentare (75,4%), ai metalli e al lapideo (74,3 e 68,7 per cento). Decisamente più contenuta, per le caratteristiche dei processi produttivi, la presenza di imprese artigiane nei settori della carta (39%), della chimica (23,4%) e della gomma e plastica (48,1%), settori a maggior livello di industrializzazione ed intensità di capitali che richiedono spesso dimensioni aziendali decisamente maggiori.

Dal punto di vista congiunturale il comparto manifatturiero artigiano lucchese ha vissuto un 2013 decisamente negativo registrando una perdita complessiva pari al -8,7% in termini di fatturato e al -5,4% in termini di addetti, flessioni più consistenti di quelle registrate a livello regionale (-6,6 e -1,7 per cento rispettivamente).



**Comparto artigiano manifatturiero. Andamenti congiunturali. Lucca e Toscana.**  
 (variazioni percentuali 2013/2012)



Fonte: Osservatorio Regionale Toscano sull'Artigianato

L'artigianato lucchese ha mostrato forti segnali di difficoltà anche a livello complessivo. Nel 2013 si è infatti registrata una contrazione del fatturato del -8,3%, un andamento pesantemente influenzato dall'edilizia, che ha ceduto il -13,3 per cento rispetto al 2012 (-12,7% a livello regionale), mentre per i servizi la contrazione dei fatturati è stata del -7,5%. Prendendo in esame le altre province toscane si evidenziano situazioni più critiche solo a Livorno, Grosseto e Massa Carrara (-10,1, -9,5 e -8,8 per cento rispettivamente) mentre nelle altre province la situazione, pur restando critica, lo è stata in misura minore rispetto a quanto rilevato per Lucca.

**Andamento del FATTURATO per territorio e per comparti di attività economica.**

Variazioni percentuali anno 2013 rispetto al 2012

Territorio	Manifatturiero	Edilizia	Servizi	TOTALE
Lucca	-8,7	-13,3	-7,5	-8,3
Toscana	-6,6	-12,7	-7,8	-7,4

Fonte: Osservatorio Regionale Toscano sull'Artigianato

## I movimenti di Import - Export

Nel 2013 l'**export** della provincia di Lucca è cresciuto del +3,8%, grazie soprattutto ai segnali di diffusa ripresa del commercio internazionale con i paesi dell'Unione Europea: dopo la forte flessione registrata a fine 2012 (-13,5%) il valore delle esportazioni con l'area di destinazione più significativa per la provincia di Lucca ha recuperato tornando infatti a crescere del +10,6%.

L'andamento delle esportazioni lucchesi ha presentato un andamento in controtendenza rispetto a quanto rilevato sia a livello regionale (-3,6%) che nazionale (-0,1%). Tuttavia, prendendo in esame il valore delle esportazioni al netto dei metalli preziosi la situazione muta significativamente. Nel 2013, infatti, l'ulteriore riduzione della quotazione dell'oro e di altri metalli ha determinato un effetto nominale negativo per le esportazioni regionali. Al netto dell' "effetto metalli" l'andamento complessivo dell'export regionale nel 2013 è risultato infatti in crescita del +4,7% e maggiore del corrispondente dato nazionale (+0,9%). In tale contesto anche il risultato della provincia di Lucca ha risentito delle influenze negative dell'andamento dei prezzi dei metalli e, al netto di tale effetto, la crescita dell'export provinciale è passata dal +3,8% al +5,5%, comunque ancora superiore sia al dato regionale che nazionale.

In media d'anno la provincia di Lucca ha confermato ancora la seconda posizione in termini di valore esportato (3,38 miliardi di euro) fra le altre province toscane, preceduta solamente da Firenze (9,55 miliardi di euro, +9,6% nel 2013) e da Arezzo (7,07 miliardi di euro ma in netta flessione, -20,5%, soprattutto per la caduta del valore dei metalli preziosi). In positivo anche Pisa (+2,9%), Siena (+2,7%), Grosseto (+2%) e Massa Carrara (+1,8%). Sono proseguite invece le forti difficoltà per la provincia di Livorno (-18,2%), mentre Prato (-0,1%) e Pistoia (-2,6%) hanno registrato un risultato negativo ma in progressivo miglioramento.

A livello di paesi di destinazione dell'export lucchese, nel 2013 l'Unione Europea si conferma il primo mercato per l'export lucchese con il 56,2% del totale: all'interno dell'Area la Francia si posiziona al primo posto, con il 12,8% del totale esportato, seguita dalla Germania con il 9,8%. Seguono i mercati del Centro-Sud America (10,2%) e del Nord America (8,8%, di cui 8,2% negli Stati Uniti), l'Estremo Oriente e gli altri paesi europei (8,1% per entrambi).

La crescita delle esportazioni provinciali nel 2013 è stata sostenuta dalle vendite sui mercati esteri dei beni del **cartario**, il primo settore per valore venduto, che nel complesso sono aumentate superando i 791 milioni di euro (+5,8%), trainate principalmente dalle performance positive della *pasta carta, carta e cartone* (+12,3%).

E' proseguita la ripresa delle vendite della **cantieristica**, terzo settore provinciale per valore esportato (479 milioni di euro, pari al 14,2% del totale), che ha chiuso il 2013 con un incremento del +19,7% rispetto al 2012, così come il trend positivo dell'**industria alimentare** (+3%), con le vendite di *olio di oliva* sui mercati esteri pressoché stabili (+0,5%). E' incrementato di oltre 16 milioni di euro (+8,9%) l'export di **materiale elettrico e meccanica di precisione**, mentre è risultata stabile la performance dell'**industria lapidea, vetro e pietre estratte** (+0,3%).

Particolarmente positiva la chiusura d'anno per l'**industria chimica e delle vernici** (+38,9%), grazie all'ottima performance della *farmaceutica* (+43%); considerazioni analoghe valgono per l'**industria tessile e dell'abbigliamento** (+21,4%) che ha visto crescere tutti i sotto settori (+32,5% i *filati*, +34,5% gli *articoli di maglieria* e +16,1% gli *articoli di abbigliamento*). In aumento anche la **gomma e plastica** (+6,3%).

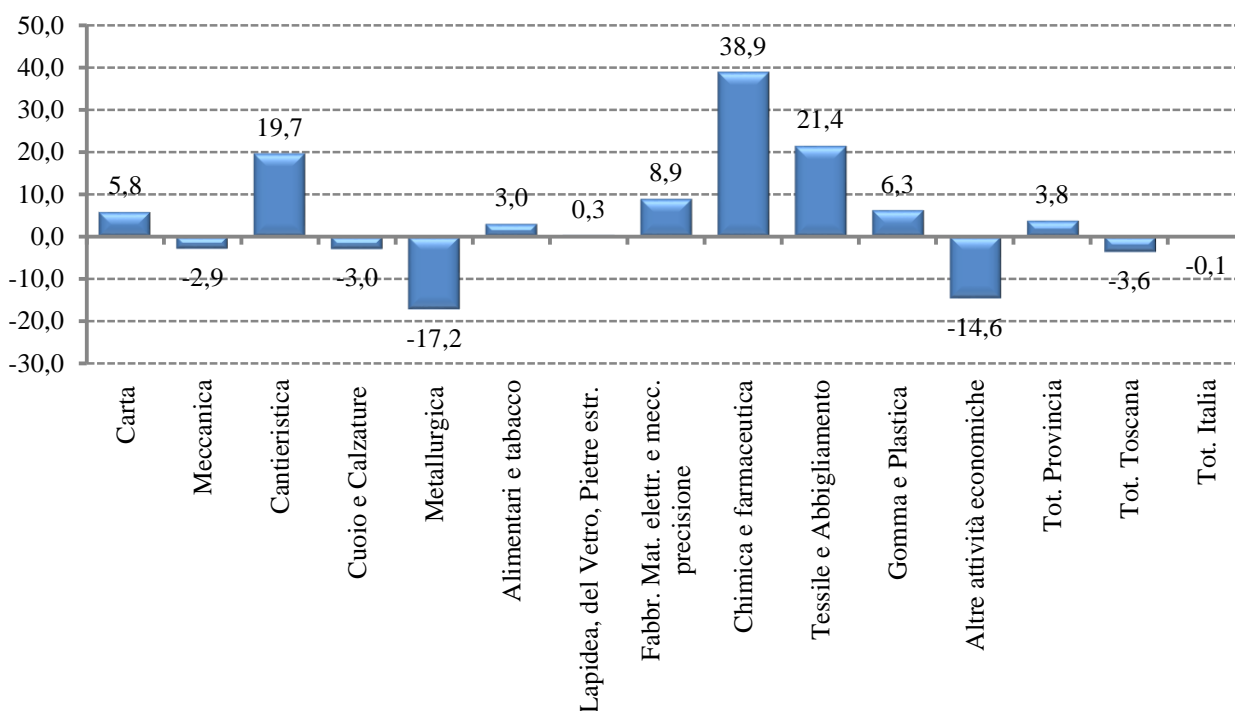
Sono proseguite le difficoltà per il settore della **meccanica**, nonostante il recupero osservato nell'ultima parte dell'anno che ha contenuto la contrazione a fine anno al -2,9%, soprattutto

per il recupero delle *macchine per impieghi speciali* che hanno comunque perso il -6% a fine anno.

In lieve flessione anche l'industria del **cuoio e delle calzature**, che ha chiuso il 2013 con un calo del -3,0%, trainata dall'andamento delle *calzature* (-2,4%).

Decisamente più negativa la contrazione dell'**industria metallurgica** (-17,2%) che, come evidenziato in precedenza, ha risentito del forte calo delle quotazioni dei metalli preziosi, scontando la contrazione registrata nelle vendite di *rame e altri minerali* (-20,7%).

**Esportazioni per i principali settori di attività economica. Lucca, Toscana e Italia.**  
 Anno 2013 (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente).



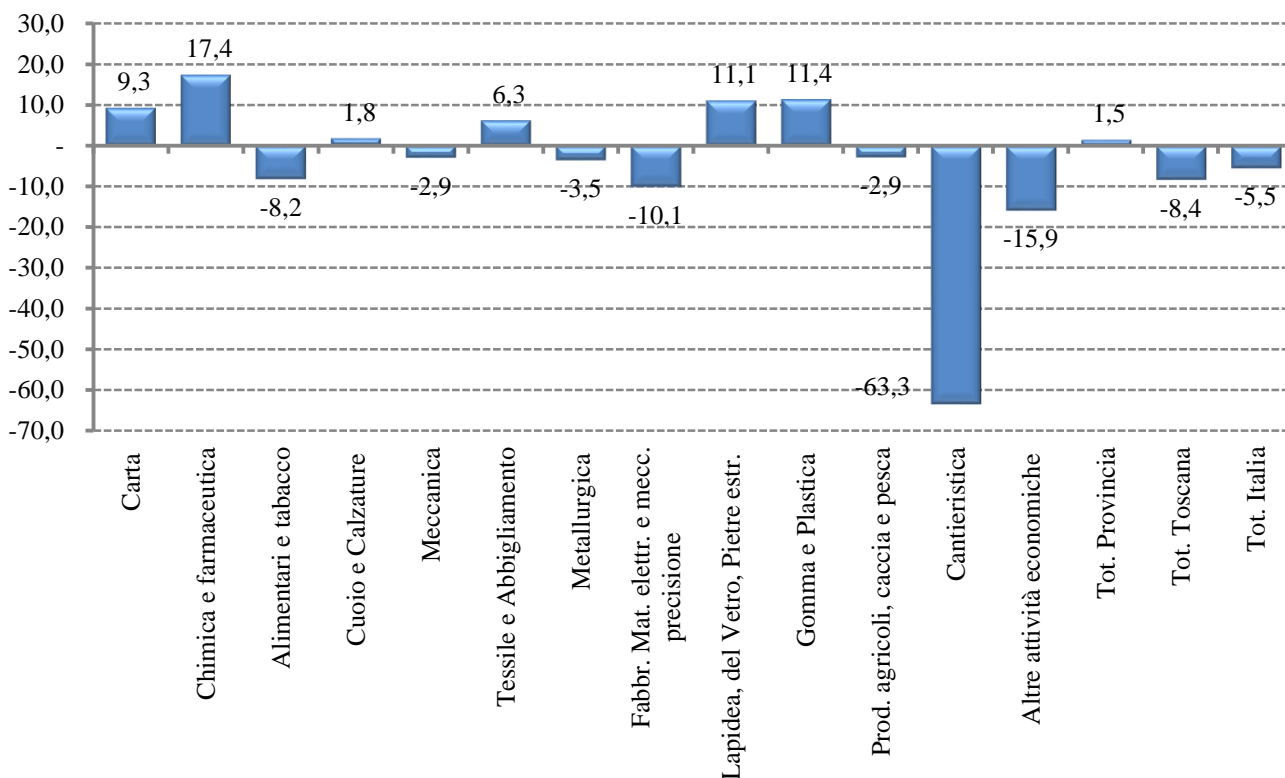
Fonte: Istat Banca Dati Coeweb

Dal lato delle **importazioni** la dinamica provinciale (+1,5%) è il risultato di andamenti settoriali fortemente eterogenei: a fronte di alcuni comparti in netta crescita altri hanno evidenziato segnali di grande difficoltà.

L'industria della **carta**, primo settore anche per valore di beni acquistati dai mercati internazionali, ha chiuso il 2013 con un +9,3%. Importante crescita per l'**industria chimica e farmaceutica** (+17,4%), trainata dagli ottimi risultati della *farmaceutica* (+63,1%), e per l'**industria lapidea, del vetro e delle pietre estratte** (+11,1%) grazie al positivo contributo dell'*industria lapidea* (+38,5%) e del *vetro* (+18,8%) che hanno compensato l'andamento negativo delle *pietre estratte* (-1,9%). Positive anche le performance della **gomma e plastica** (+11,4%), del **cuoio e calzature** (+1,8%) e del **tessile e abbigliamento** (+6,3%). In calo invece le importazioni degli altri settori, con flessioni che hanno raggiunto il -63,3% per la **cantieristica**, mentre il -15,4% dell'*olio* ha trascinato il **comparto alimentare** a -8,2%. In contrazione anche la **meccanica** (-2,9%), nonostante la chiusura d'anno positiva per il settore delle *macchine per impieghi speciali*, che hanno aumentato gli acquisti dai mercati esteri di oltre 5 milioni di euro rispetto al 2012 (+12%). Il 2013 si è chiuso in negativo anche per la **metallurgia** (-3,5%), nello specifico per il *rame e gli altri minerali* (-11%), e per i **materiale elettrici e la meccanica di precisione** (-10,1%); debole contrazione anche per

i prodotti agricoli (-2,9%).

**Importazioni per i principali settori di attività economica. Lucca, Toscana e Italia.**  
Anno 2013 (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente).

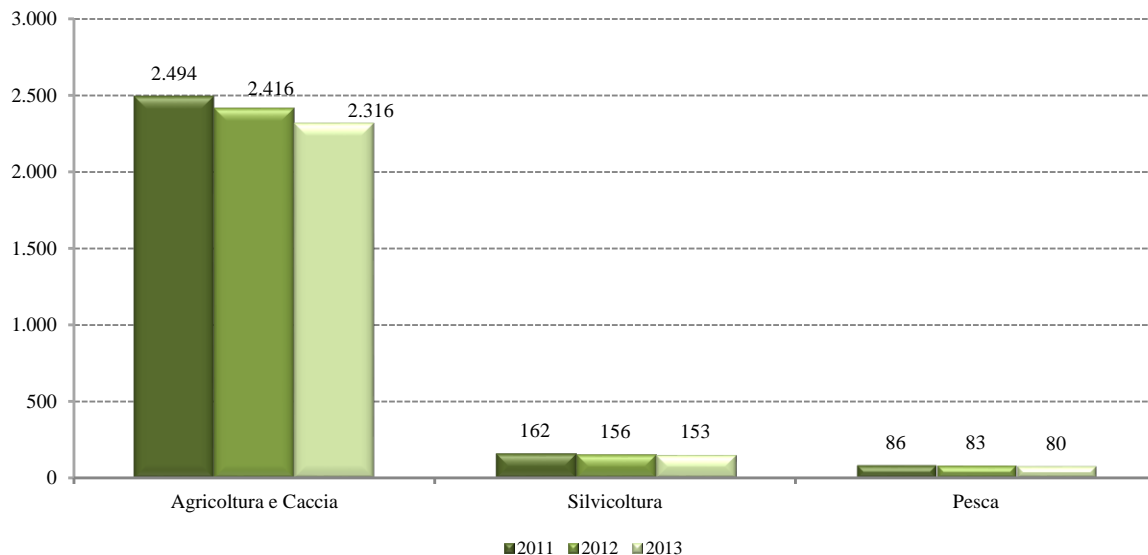


Fonte: Istat Banca Dati Coeweb

### L'Agricoltura

L'insieme delle imprese operative nella provincia di Lucca appartenenti al settore agricolo ammontava a 2.549 unità a fine 2013, il 6,7% del complesso imprenditoriale provinciale. Tale numerosità è risultata in ulteriore contrazione (-4,0%) rispetto al 2012, anno in cui il sistema agricolo provinciale aveva già visto ridursi il numero di imprese attive del -3,2%, passando dalle 2.742 del 2011 alle 2.655 di fine 2012. A destare le maggiori preoccupazioni sono le imprese operanti nell'agricoltura e nella caccia, che nel corso degli ultimi due anni hanno assistito alla chiusura di 178 unità, e quelle attive nella pesca che, pur rappresentando soltanto il 3% circa delle imprese del comparto, hanno registrato un calo del -3,6%.

**Imprese attive per tipo di attività agricola.**  
**Provincia di Lucca. Anni 2011-2013.**  
(valori assoluti)



Fonte: Stock View (Infocamere)

La struttura proprietaria delle imprese agricole rivela una prevalenza di imprese costituite nelle forme giuridiche meno strutturate: l'89,5% del totale imprese agricole risulta infatti costituito come impresa individuale, mentre il restante 10,5% appartiene alle altre forme giuridiche. Le imprese agricole individuali hanno registrato un calo che si è progressivamente intensificato (-1,3% nel 2012 e -4,2% nel 2013), mentre per le altre forme giuridiche l'andamento è stato in progressivo incremento (+3,6% nel 2012 e +4,9% nel 2013).

## Imprese per tipo di attività agricola e forma giuridica e variazione percentuale del totale imprese.

Provincia di Lucca. Anni 2011-2013. (valori assoluti e variazioni %).

Divisione di Attività economica	Imprese Individuali			Altre forme			Tot. Imprese			Var. %	
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	12/11	13/12
Agricoltura e Caccia	2.195	2.169	2.073	221	234	243	2.494	2.416	2.316	-3,1	-4,1
Silvicoltura e utilizzo aree forestali	123	122	119	33	29	34	162	156	153	-3,7	-1,9
Pesca	59	55	55	24	25	25	86	83	80	-3,5	-3,6
<b>Totale</b>	<b>2.377</b>	<b>2.346</b>	<b>2.247</b>	<b>278</b>	<b>288</b>	<b>302</b>	<b>2.742</b>	<b>2.655</b>	<b>2.549</b>	<b>-3,2</b>	<b>-4,0</b>

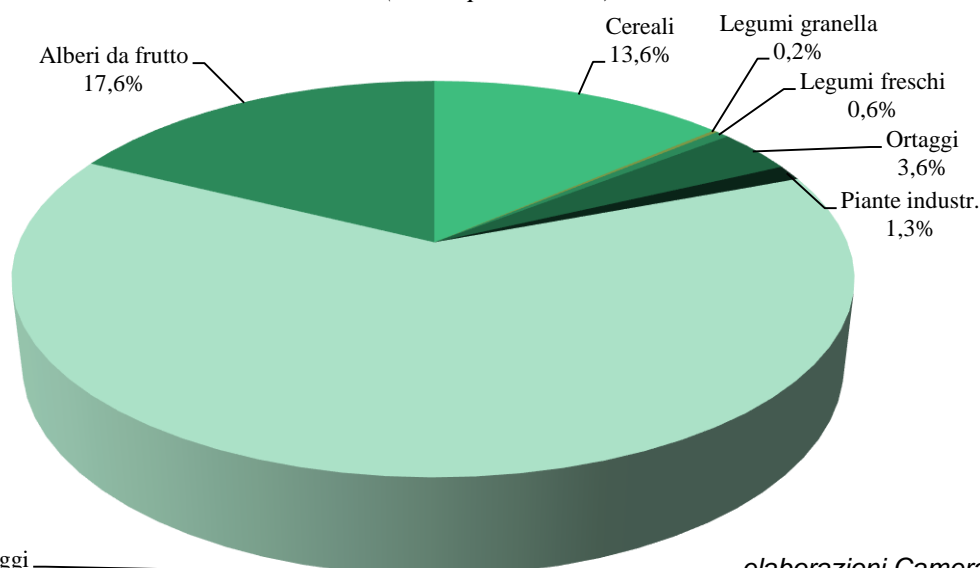
Fonte: Stock View (Infocamere)

In termini di superficie agricola utilizzata, in provincia di Lucca continua a prevalere anche nel 2013 quella destinata ai foraggi, per i quali è utilizzato oltre il 63% del terreno agricolo; seguono gli alberi da frutto (17,6%) e i cereali (13,6%).

Per quanto riguarda invece la produzione di cereali e di colture orticole in piena aria (cereali, legumi in granella, ortaggi, piante industriali, foraggi e alberi da frutto), nel 2013 si è assistito ad una crescita di oltre il 14%, trainata principalmente dai foraggi che hanno segnato un +48% circa. Scendendo nel dettaglio delle altre produzioni, si sono registrati incrementi anche per i legumi in granella (+4,7%) e per le piante industriali (+7,1%).

Sostanziale stabilità invece per le produzioni di legumi freschi (+0,6%) e per gli alberi da frutto (+0,1%). In forte calo invece i cereali, per i quali la produzione ha segnato una contrazione del -12,5%, in gran parte riconducibile alla flessione registrata per il frumento tenero (-24,0%); per gli ortaggi si è registrata invece una diminuzione di lieve entità (-0,2%).

**Destinazione delle superfici agricole utilizzate (ettari)  
Anno 2013 (valori percentuali).**



Fonte:  
Commercio

Foraggi  
63,1%

su dati Provincia di Lucca

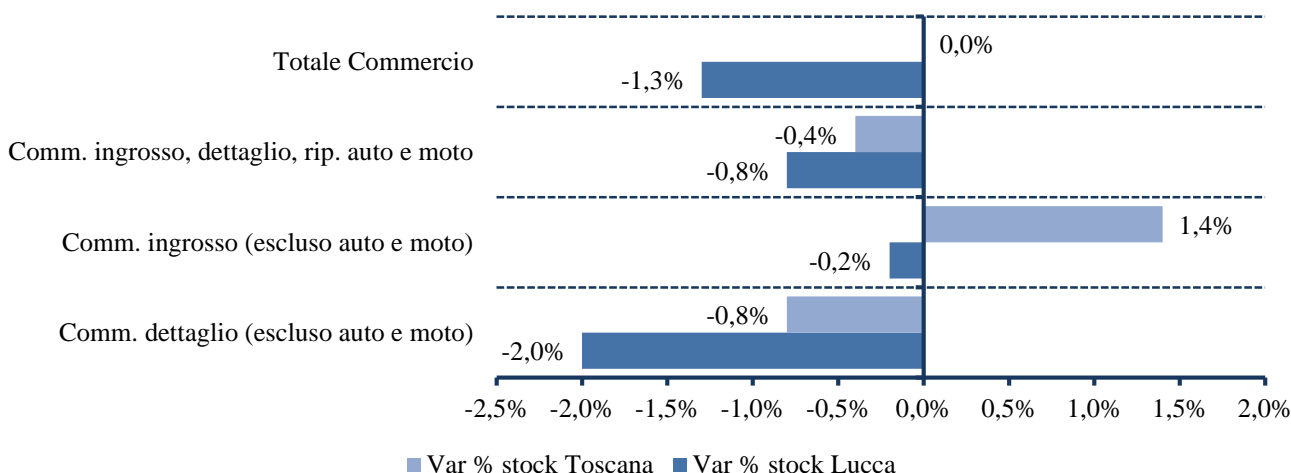
elaborazioni Camera di

### **Il Commercio**

Nel corso del 2013 la consistenza delle imprese operanti nel settore del commercio si è ridotta del -1,3%, portando a quota 9.839 il numero di imprese attive alla fine dell'anno in provincia, il 26% del totale imprese attive.

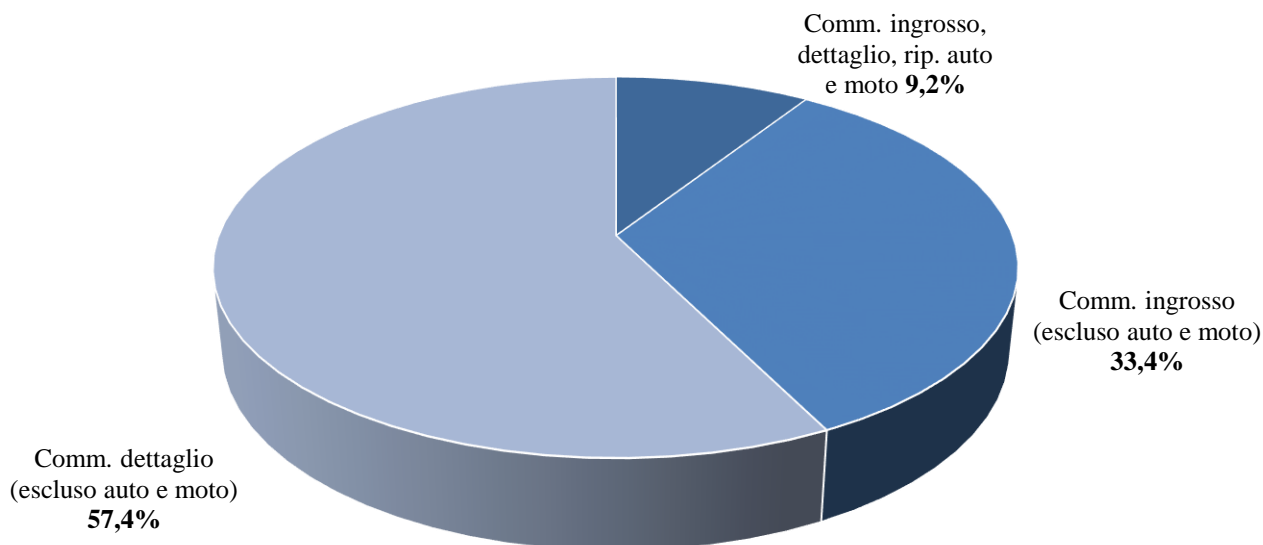
Nel dettaglio settoriale si registrano le maggiori difficoltà per le imprese del commercio al dettaglio, in contrazione del -2,0% a quota 5.650 unità, mentre per le imprese operanti nel commercio all'ingrosso la diminuzione risulta contenuta al -0,2%, per 3.287 imprese attive a fine periodo. Le imprese di vendita e riparazione di autovetture e motocicli, infine, registrano una flessione pari al -0,8% portandosi a quota 902 imprese operative a fine 2013.

**Variazione % di stock delle imprese attive del comparto commercio.**  
 Anni 2012 e 2013 (valori percentuali).



La distribuzione delle imprese per forma giuridica non subisce modifiche di rilievo rispetto agli anni precedenti ed evidenzia come nel commercio le imprese prediligano costituirsi nella forma di imprese individuali (6.182 esercizi, il 62,8% del tot.); seguono le società di persone con 2.010 unità (20,4%), mentre 1.608 attività risultano costituite nella forma di società di capitali, per il 16,3% del tot. esercizi. Le restanti 39 imprese sono costituite in altre forme giuridiche, per lo 0,4%.

**Composizione % delle imprese attive del comparto commercio in provincia di Lucca.**  
 Anno 2013 (valori percentuali).





Nel corso del 2013 i fatturati di vendita delle imprese del commercio al dettaglio lucchesi hanno subito una contrazione del -5,5%, un valore più contenuto rispetto al -7,8% fatto segnare nel corso del 2012, ma che resta pur sempre la seconda peggiore variazione dall'inizio del monitoraggio (anno 2005). Il mercato interno segnala quindi una perdurante debolezza dei consumi delle famiglie che, condizionati da una progressiva riduzione del reddito disponibile e da prospettive occupazionali improntate all'incertezza, ha determinato nelle famiglie una revisione delle scelte di acquisto volta all'incremento della quota di reddito destinata al risparmio. L'andamento dei prezzi al consumo, sceso al +1,1% in media d'anno 2013 dal +3,0% del 2012, ha tuttavia consentito di limitare l'erosione del potere d'acquisto delle famiglie.

La flessione registrata ha coinvolto indistintamente tutte le tipologie distributive, con gli esercizi non specializzati (ipermercati, supermercati e grandi magazzini) che hanno evidenziato una contrazione dei fatturati di vendita del -2,2%, in accelerazione rispetto al -1,0% fatto registrare nel corso del 2012. Più contenute rispetto al 2012, ma ugualmente preoccupanti, le flessioni registrate per le strutture della distribuzione specializzata: gli esercizi specializzati non alimentari sono passati dal -8,6% del 2012 al -5,8% del 2013 e, in tale ambito, i prodotti per la casa ed elettrodomestici (-7,7%, dal -9,7% del 2012) hanno mostrato le contrazioni più elevate insieme all'abbigliamento ed accessori, che hanno fatto segnare un -7,2% in media d'anno (-7,5% nel 2012). Le vendite degli altri prodotti non alimentari hanno evidenziato invece un'importante riduzione della caduta, passata al -4,4% dal -8,9% dell'anno precedente.

Anche gli esercizi specializzati alimentari hanno mostrato un'attenuazione della caduta nel corso del 2013, con una flessione del -5,7% che ha ridotto il -8,0% fatto segnare nel 2012.

### Andamento delle vendite rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e media annuale.

#### Provincia di Lucca - Anno 2013 (valori percentuali).

	I 2013	II 2013	III 2013	IV 2013	Anno 2013
<b>TOTALE</b>	<b>-7,3</b>	<b>-5,0</b>	<b>-6,3</b>	<b>-3,2</b>	<b>-5,5</b>
<b>SETTORI DI ATTIVITA'</b>					
Commercio al dettaglio di prodotti alimentari	-6,5	-4,1	-8,4	-3,7	-5,7
Commercio al dettaglio di prodotti non alimentari	-8,5	-5,2	-6,3	-3,1	-5,8
- <i>Abbigliamento ed accessori</i>	-6,0	-5,3	-9,1	-8,5	-7,2
- <i>Prodotti per la casa ed elettrodomestici</i>	-13,1	-8,2	-5,5	-4,2	-7,7
- <i>Altri prodotti non alimentari</i>	-8,4	-4,2	-5,1	-0,1	-4,4
Ipermercati, supermercati e grandi magazzini	-0,2	-6,4	0,1	-2,3	-2,2
<b>TIPOLOGIA D'ESERCIZIO</b>					
- Piccola distribuzione	-8,8	-4,2	-8,0	-2,7	-5,9
- Media distribuzione	-6,0	-7,1	-5,8	-5,3	-6,1
- Grande distribuzione	-4,5	-5,5	-2,2	-2,9	-3,8

Fonte: Unioncamere

## Il Turismo

Il 2013 si è chiuso con un leggero incremento del numero delle imprese iscritte al Registro delle Imprese ed attive nel settore turistico-ricettivo in provincia di Lucca: a fine 2013 si contavano infatti 3.441 unità, un valore in crescita del +2,2% rispetto al 2012. Tra queste si registra un deciso incremento del numero dei ristoranti (1.517 a fine 2013) e delle strutture per brevi soggiorni (campeggi e altri alloggi), mentre resta stabile la numerosità degli alberghi (382) e dei bar (1.209) rispetto al 2012.

### Consistenza delle imprese turistiche in provincia di Lucca (valori assoluti).

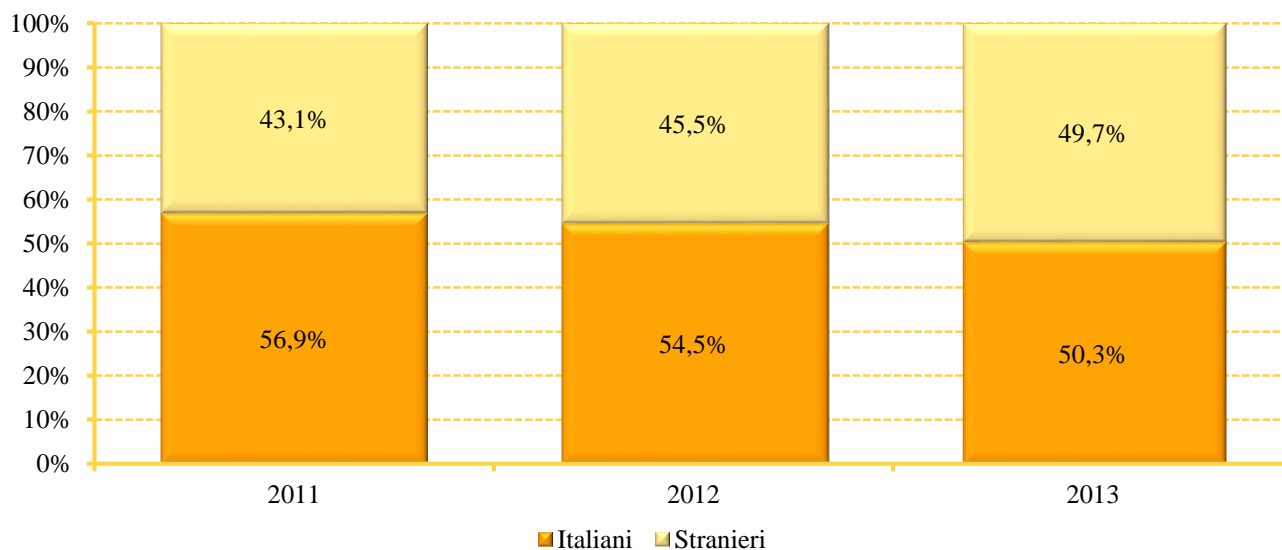
Imprese turistiche	2011	2012	2013
Alberghi	382	381	382
Campeggi ed altri alloggi per brevi soggiorni	254	277	305
Ristoranti	1.477	1.476	1.517
Mense e catering	26	26	28
Bar	1.171	1.207	1.209
<b>Totale</b>	<b>3.310</b>	<b>3.367</b>	<b>3.441</b>

Fonte: Stock View (Infocamere)

Dal lato della movimentazione turistica, invece, nel 2013 la provincia di Lucca ha assistito ad una contrazione sia degli arrivi, pari a 922.586 per un -0,5% rispetto al 2012, che delle presenze, in calo del -5,4% a quota 3.422.828. La durata media dei soggiorni si è quindi ulteriormente ridotta portandosi a 3,7 notti trascorse in provincia: tale andamento deriva anche dalle nuove forme di turismo “mordi e fuggi” caratterizzate da soggiorni di breve durata e che ben si adattano all’attuale composizione della struttura ricettiva.

Le contrazioni registrate sono da ricondursi ad una netta flessione del flusso dei turisti italiani nel 2013: la componente interna ha infatti evidenziato un calo del -12,7% delle presenze e del -5,8% degli arrivi, mentre per il turismo straniero si è registrata una ripresa sia delle presenze, con un incremento del +3,3%, che degli arrivi (+6,0%).

**Incidenza delle presenze dei turisti italiani e stranieri sul totale delle presenze turistiche. Provincia di Lucca. Anni 2011-2013 (valori percentuali).**



Fonte: elaborazione Camera di Commercio su dati Provincia di Lucca

Il turismo interno continua dunque a vedere ridursi la propria quota sul totale delle presenze, arrivando a rappresentare a fine 2013 solamente il 50,3% del totale, con una contrazione di oltre 12 punti percentuali rispetto al 2008, anno di inizio dell'attuale periodo di crisi economica. Prendendo in esame l'ultimo decennio si osserva infatti come la presenza di turisti italiani in provincia sia incrementata dal 2003 al 2007, mentre dal 2008 abbia subito un continuo e progressivo calo. Le presenze di stranieri, di contro, nonostante un andamento più altalenante, dal 2009 hanno fatto registrare una continua crescita.

**Arrivi e presenze nelle strutture ricettive per Sistema Economico Locale e nazionalità.**

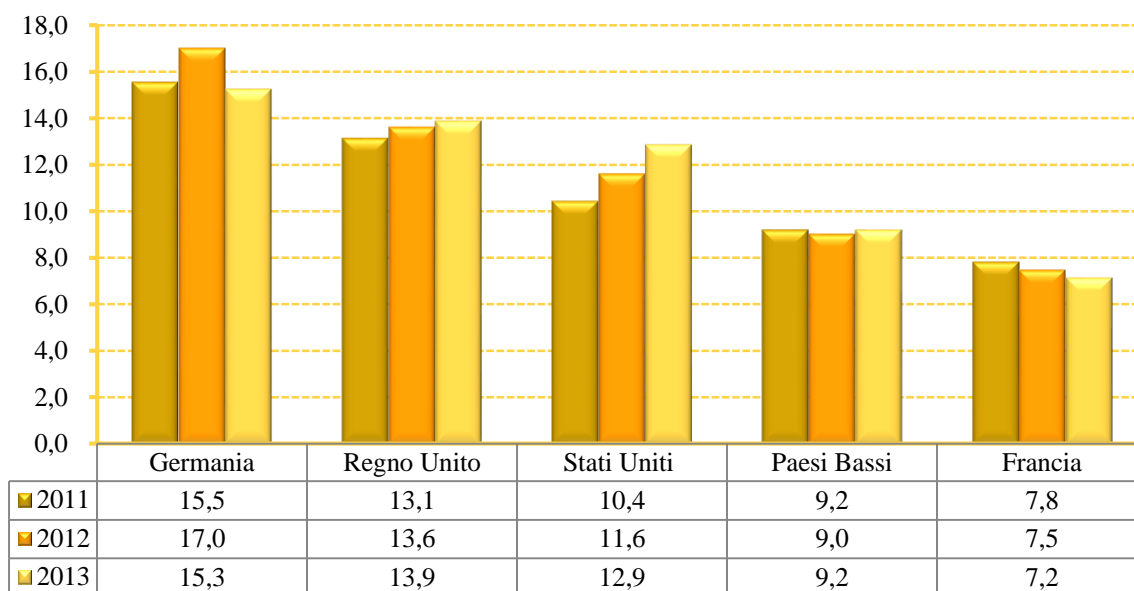
**Provincia di Lucca. Anno 2013 (valori assoluti e variazioni percentuali).**

Sistemi Economici Locali	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<i>Valori assoluti</i>						
Piana di Lucca	138.283	304.185	159.009	421.116	<b>297.292</b>	<b>725.301</b>
Media Valle	19.825	47.667	22.668	101.892	<b>42.493</b>	<b>149.559</b>
Versilia	300.764	1.307.211	249.602	1.111.374	<b>550.366</b>	<b>2.418.585</b>
Garfagnana	22.617	63.836	9.818	65.547	<b>32.435</b>	<b>129.383</b>
<b>Provincia</b>	<b>481.489</b>	<b>1.722.899</b>	<b>441.097</b>	<b>1.699.929</b>	<b>922.586</b>	<b>3.422.828</b>
<i>Variazioni % 2013/2012</i>						
Piana di Lucca	8,9	10,2	7,8	1,8	<b>8,3</b>	<b>5,2</b>
Media Valle	-10,5	-10,9	17,7	3,9	<b>2,6</b>	<b>-1,3</b>
Versilia	-10	-16,5	4,2	3,6	<b>-4,1</b>	<b>-8,3</b>
Garfagnana	-18,9	-19,6	-0,8	6,1	<b>-14,1</b>	<b>-8,3</b>
<b>Provincia</b>	<b>-5,8</b>	<b>-12,7</b>	<b>6</b>	<b>3,3</b>	<b>-0,5</b>	<b>-5,4</b>

Fonte: elaborazione Camera di Commercio su dati Provincia di Lucca

A livello territoriale, nel 2013 l'area della Piana di Lucca ha mostrato un andamento in controtendenza rispetto alle restanti aree provinciali, con un significativo incremento sia delle presenze (725.301, +5,2%), soprattutto italiane, che degli arrivi (+8,3%), dovuto anche alla crescente offerta di iniziative proposte nel capoluogo. In Versilia si è registrata invece una contrazione dei flussi turistici, con le presenze scese a quota 2.418.585 (-8,3%) e gli arrivi in diminuzione del -4,1%, soprattutto per il forte calo delle presenze italiane (-10,0%). L'andamento risulta infine negativo anche in Media Valle (149.559, -1,3%) e Garfagnana (129.383, -8,3%).

**Incidenza percentuale delle presenze turistiche straniere per i principali paesi di provenienza sul totale delle presenze turistiche straniere.**  
**Piana di Lucca, Media Valle e Garfagnana (valori percentuali).**

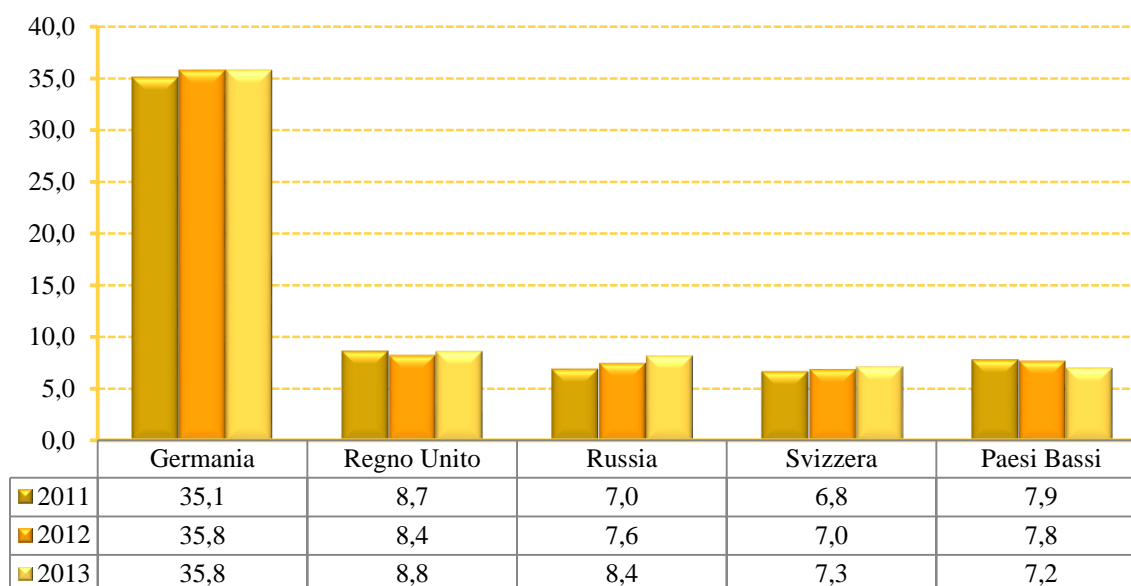


Fonte: elaborazione Camera di Commercio su dati Provincia di Lucca

Restringendo l'analisi al turismo straniero per paese di provenienza, anche nel 2013 i turisti tedeschi, con oltre 398 mila giorni di presenza in Versilia e quasi 90 mila nel resto della provincia, hanno rappresentato la nazione di provenienza con il più elevato numero di presenze nelle due aree (rispettivamente il 35,8% e il 15,2% delle presenze straniere nelle due aree). In seconda posizione i turisti inglesi, che hanno costituito il 13,9% (81.770) delle presenze dell'interno della provincia e l'8,8% (97.584) della zona costiera, mentre in terza posizione si segnala la forte crescita dei turisti russi sul litorale (92.817, 8,3% del totale) e di quelli americani nell'entroterra (75.796, 12,9%).

**Incidenza percentuale delle presenze turistiche straniere per i principali paesi di provenienza sul totale delle presenze turistiche straniere.**

*Versilia (valori percentuali)*



Fonte: Provincia di Lucca

### **Il Credito**

Il 2013 ha rappresentato un anno difficile per il sistema creditizio in provincia di Lucca, con molti indicatori risultati peggiori rispetto alle altre province toscane e all'Italia. Tali andamenti, peraltro, riflettono le perduranti criticità attraversate dall'economia locale e più in generale da quella nazionale. A destare particolare preoccupazione sono la contrazione degli impieghi e il contemporaneo incremento delle sofferenze, mentre la raccolta del risparmio ha tenuto e la struttura del sistema bancario ha confermato gli incrementi di efficienza già registrati negli scorsi anni.

I depositi e il risparmio postale della clientela residente nell'area sono cresciuti del 4% nel corso del 2013, portandosi a quota 8.010 milioni di euro a fine anno, un tasso di crescita superiore a quello registrato a livello nazionale (+2%) ma inferiore a quello medio regionale (+6,4%). A tale risultato ha concorso il positivo contributo delle imprese (non finanziarie), che hanno fatto registrare un incremento dei depositi del 13,2% nel 2013, più di Toscana (+8,5%) e Italia (+6,6%), manifestando una diffusa preferenza per la liquidità in un momento di perduranti difficoltà produttive. Per le famiglie consumatrici l'incremento si è contenuto al +2,0%, in linea con il dato nazionale (+2,3%) ma al di sotto del valor medio regionale (+4%). La provincia di Lucca, peraltro, si è collocata nelle prime posizioni a livello regionale per ammontare di depositi pro-capite, con 20.630 euro per abitante, superata soltanto dalle province di Siena e Firenze.

Diverso invece il dato relativo al risparmio bancario per localizzazione degli sportelli, ossia degli sportelli bancari ubicati nella provincia, pari a 5.125 milioni a fine 2013 e tornato a crescere del +5,4% dopo due anni di progressiva contrazione. Tale dato non tiene però conto del risparmio postale, più diffuso soprattutto nei comuni della Valle del Serchio né del risparmio lucchese depositato presso gli sportelli fuori provincia. In particolare, a crescere a ritmo sostenuto sono stati gli sportelli della Versilia (depositi € 2.122 milioni; +8,4%) e della

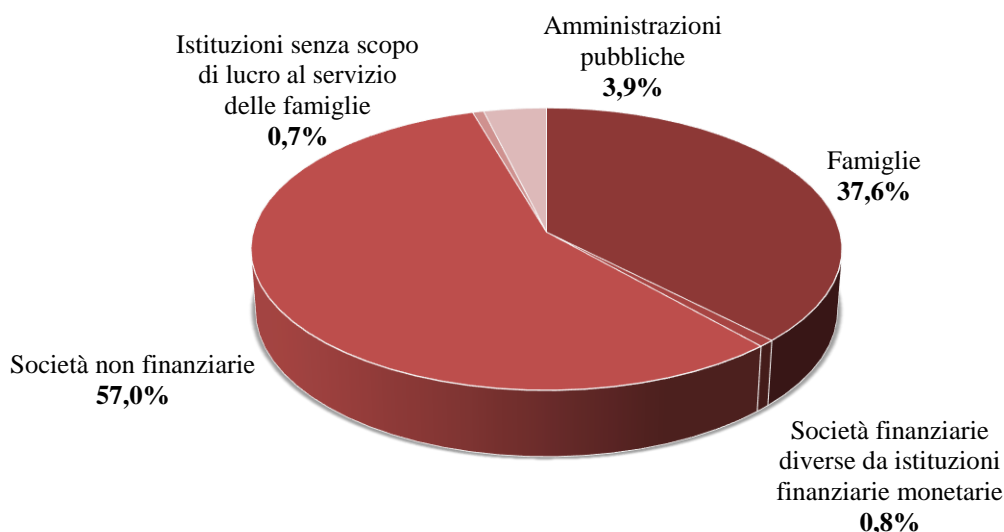
Garfagnana (depositi € 263 milioni; +6,5%), mentre hanno tenuto la Piana di Lucca (€ 2.475 milioni; +3,2%) e la Media Valle (€ 265 milioni; +3,1%).

Gli impieghi bancari complessivi, risultati pari a 11.134 milioni di euro a fine 2013, hanno mostrato una contrazione del -4,8%, più elevata rispetto alle altre province toscane esprimendo le criticità del momento. La Toscana ha fatto registrare infatti un calo del -2,6%, mentre a livello nazionale gli impieghi hanno subito una riduzione del -3,8%. La contrazione ha colpito soprattutto le imprese, mentre per le famiglie si è osservata una sostanziale tenuta (-0,1%).

Gli impieghi vivi (al netto delle sofferenze) hanno mostrato una diminuzione del -7,4% nell'anno, con una forte accelerazione della caduta rispetto al -1,6% del 2012, segno di un contestuale incremento del passaggio di impieghi a sofferenze. Si tratta di una contrazione più elevata sia del corrispondente valore regionale (-5,5%, ma -2,6% nel 2012) che di quello nazionale (-5,7% e -2,2% nel 2012).

La contrazione ha coinvolto soprattutto le imprese, che hanno registrato una diminuzione del -9,6% nel complesso (contro il -3,4% del 2012), con le piccole (con meno di 20 addetti) scese del -8,8% e le più strutturate (con almeno 20 addetti) del -9,8%. Per le famiglie consumatrici si è registrata invece una diminuzione dei prestiti vivi contenuta al -1,0%.

**Distribuzione degli impieghi erogati da banche e casse depositi e prestiti per settore di attività economica della clientela in provincia di Lucca. Anno 2013 (valori percentuali).**



Fonte: Banca d'Italia

A livello settoriale si è osservata una riduzione degli impieghi vivi per tutti i settori di attività, con i servizi che hanno fatto registrare le più elevate difficoltà (-13,5%) assieme alle costruzioni (-10,2%), mentre per l'industria manifatturiera la contrazione è risultata più contenuta (-4,0%).

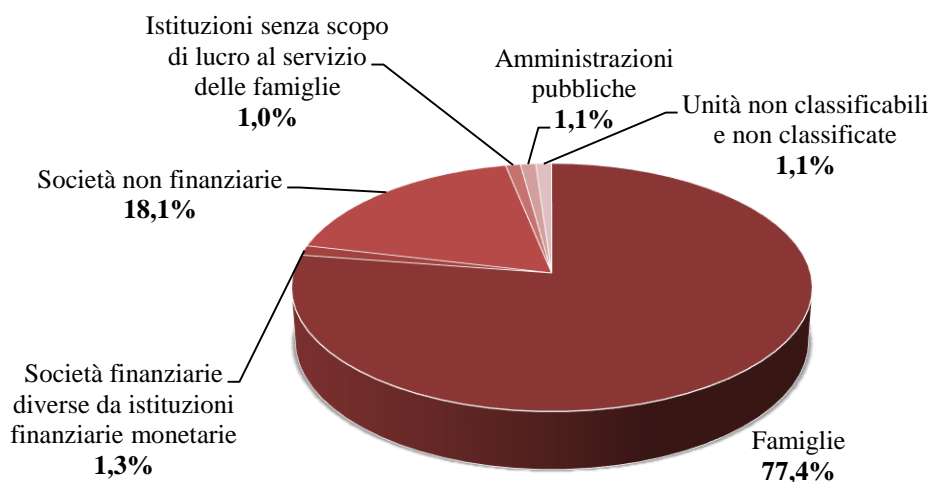
Un moderato aspetto positivo deriva dalle erogazioni effettuate nel corso del 2013 per i finanziamenti oltre il breve termine (un anno) che sono aumentate del 15,6% rispetto al 2012, mentre in Italia si è registrata una variazione positiva del +1,7% e in Toscana una

flessione del -7,7%.

Il grado di utilizzo dei finanziamenti concessi è risultato pari all'80,8% a fine 2013, un valore di poco superiore alla Toscana (79,3%) e all'Italia (79,5%), ma al di sotto di tutte le province della regione, esclusa Firenze che ha inciso fortemente sulla media regionale. In particolare, sono le attività manifatturiere ad aver utilizzato in misura minore, anche rispetto alle altre aree, i fidi concessi dagli istituti di credito, con l'utilizzo di solo il 64,7% dell'accordato (in calo dal 2012: 66,6%), a comprova di una domanda di credito ancora dai "toni bassi". Per le piccole imprese e le famiglie consumatrici (queste per la presenza prevalente dei mutui) l'utilizzo delle linee di credito accordate risulta intenso e superiore al 90%, ancora in crescita nel 2013.

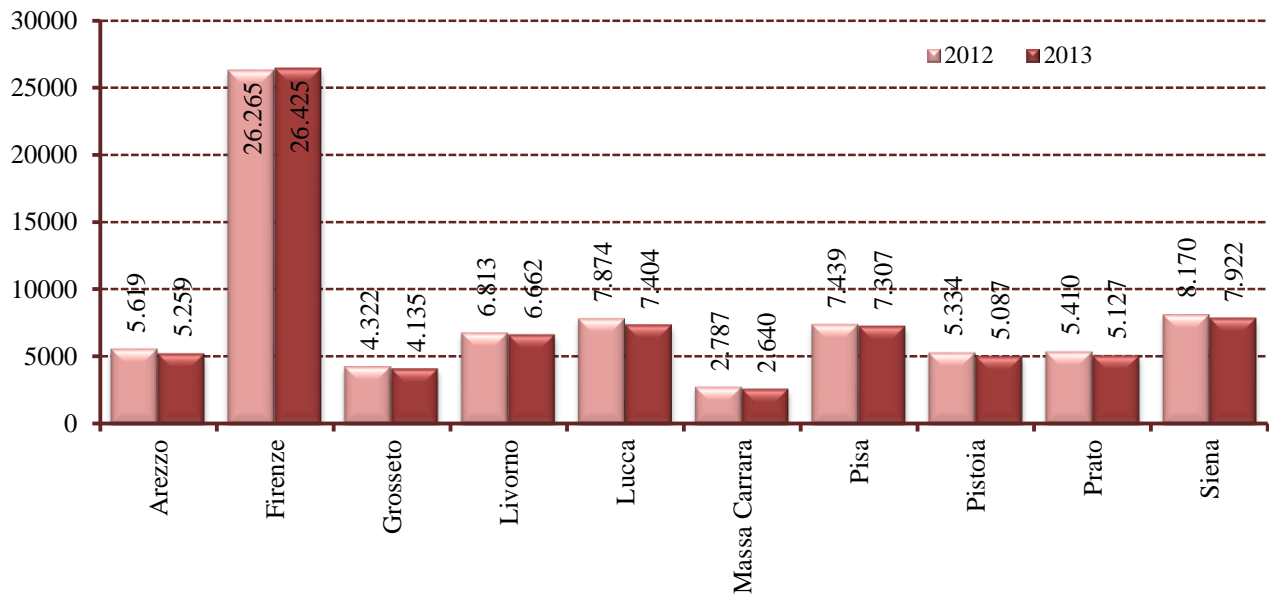
### Distribuzione dei depositi presso banche e casse depositi e prestiti per settore di attività economica della clientela in provincia di Lucca.

Anno 2013 (valori percentuali).



Fonte: Banca d'Italia

### Consistenza dei finanziamenti oltre il breve termine (oltre un anno) per provincia di destinazione dell'investimento (valori in migliaia di euro)



Fonte: Banca d'Italia

### **Il Mercato del lavoro**

Nel corso del 2013 le dinamiche occupazionali hanno riflesso ancora le difficoltà attraversate dal sistema economico provinciale dall'inizio della crisi economico-finanziaria. Il tasso di disoccupazione provinciale è infatti cresciuto fino al 9,6%, pari a circa 16.700 persone in cerca di occupazione, mentre il tasso di occupazione (15-64 anni) ha mostrato una contrazione attestandosi al 61,8%, dal 63,5% del 2012, per oltre 5.600 persone occupate in meno.

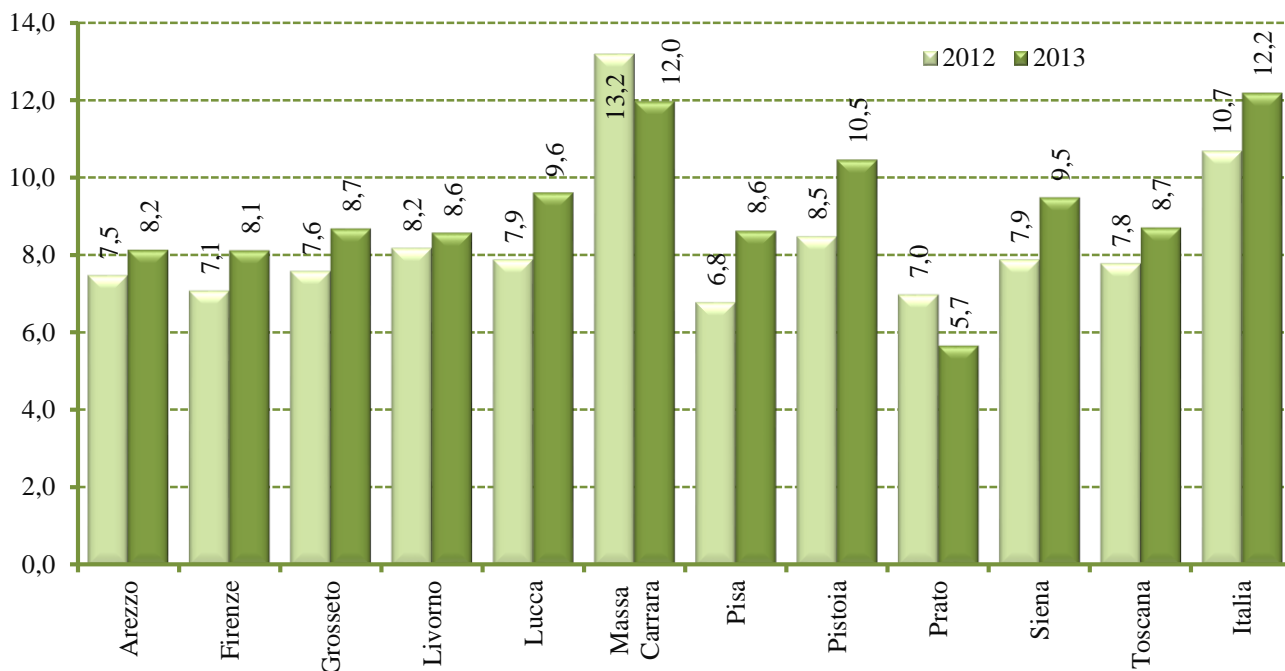
Nel confronto territoriale la provincia di Lucca ha evidenziato un valore del tasso di disoccupazione superiore a quello regionale, che nel 2013 si è attestato all'8,7%, ma tuttavia inferiore a quello nazionale, arrivato a toccare il 12,2%.

Il tasso di disoccupazione ha evidenziato particolari criticità per la componente femminile delle forze lavoro, sebbene si sia rilevato un peggioramento della situazione occupazionale per entrambi i generi: la disoccupazione femminile è cresciuta infatti al 14,0% dal 12,7% del 2012, un valore superiore di 4 punti percentuali rispetto a quello regionale (10,1%).

In aumento anche la disoccupazione maschile, passata dal 4,3% al 6,0% nel corso dell'ultimo anno, un valore tuttavia inferiore di oltre 1,5 punti percentuali rispetto alla media regionale (7,6%).



### Tassi di disoccupazione per provincia (valori percentuali)

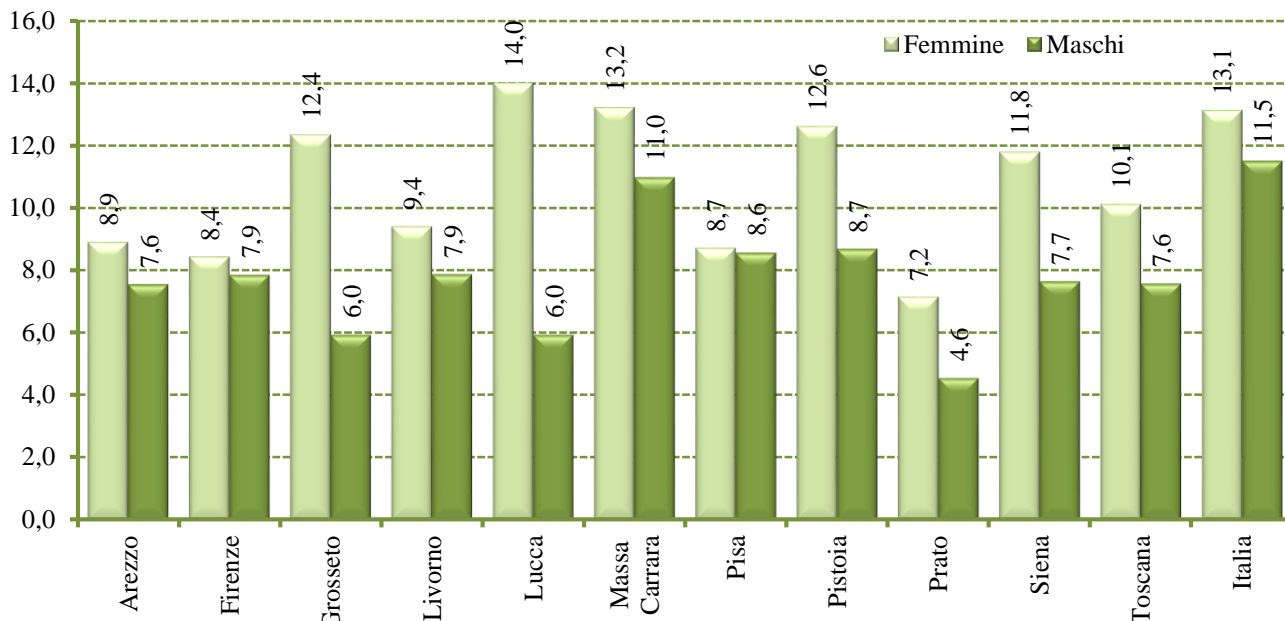


Fonte: elaborazione Camera di Commercio di Lucca su dati Istat

Secondo l'indagine Excelsior (Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) per il 2014 il saldo occupazionale previsto in provincia di Lucca risulta negativo di -1.310 unità, come saldo tra le 5.880 "entrate" e le 7.190 "uscite" previste.

Per le entrate sono attese 1.000 assunzioni stabili, 3.820 assunzioni a termine e 1.060 contratti atipici. Se questi ultimi restano invariati rispetto a quanto previsto il 2013, la quota delle assunzioni "stabili" attese nel 2014 è invece scesa dal 21% al 17%, mentre è cresciuta quella relativa alle assunzioni a termine (dal 61% al 65%).

Solo il 14% delle imprese lucchesi prevede di assumere personale nel corso del 2014, mentre le restanti imprese (86%) non prevedono assunzioni, nell'83% dei casi perché non hanno necessità di personale (il 67% perché l'organico risulta adeguato, il 20% perché la domanda è in calo/incerta, il 6% perché le assunzioni dipendono da nuove commesse) e nel 3% dei casi perché lamentano ostacoli all'assunzione.

**Tasso di disoccupazione per provincia e sesso - Anno 2013 (valori percentuali)**

Fonte: elaborazione Camera di Commercio di Lucca su dati Istat

### **Le Previsioni**

Nelle previsioni di Prometeia Spa (aggiornamento a Luglio 2014) per il quinquennio 2013-2017, la provincia di Lucca dovrebbe tornare a crescere con un miglioramento di tutti i principali indicatori economici.

La previsione relativa al valore aggiunto provinciale vede un incremento medio annuo del +0,4% in termini reali, un andamento di poco inferiore a quello toscano (+0,6%), mentre la crescita del reddito disponibile (a valori correnti) dovrebbe toccare il +2,3% medio annuo. Per gli scambi con l'estero sono previsti incrementi medi del +3,0% nel caso dell'export e del +5,4% per l'import provinciali, con un significativo incremento del grado di apertura dell'economia provinciale agli scambi esteri. Il mercato del lavoro vede infine una progressiva ripresa dell'occupazione, in crescita del +0,8% medio annuo, mentre il tasso di disoccupazione dovrebbe restare su livelli elevati (8,6%).

**Scenari di previsione 2008-2012 e 2013-2017. Provincia di Lucca e Toscana.**  
Tassi di variazione % medi annui su valori a prezzi concatenati (anno rif. 2005). Aggiornamento Luglio 2014.

Indicatori	2008-2012		2013-2017	
	Lucca	Toscana	Lucca	Toscana
Esportazioni	-2,5	+2,3	+3,0	+1,8
Importazioni	-2,9	-0,4	+5,4	+2,0
Valore aggiunto	-0,5	-0,9	+0,4	+0,6
Reddito disponibile a valori correnti	+0,5	-0,2	+2,3	+2,4
Occupazione	-0,4	-0,7	+0,8	+0,8
Tasso di disoccupazione (*)	7,9	7,8	8,6	8,1
Esportazioni/Valore aggiunto (*)	30,7	33,4	35,0	35,3
Importazioni/Valore aggiunto (*)	14,8	21,4	18,8	23,0

Fonte: Prometeia - (\*) Valori % a fine periodo 2012 e 2017).

## IL QUADRO PROGRAMMATICO A LIVELLO INTERNAZIONALE, EUROPEO, NAZIONALE, REGIONALE, LOCALE

### 1. La politica internazionale



Le stime OCSE del mese di settembre prevedono per gli USA una crescita del 2.1% per questo anno e del 3.1% nel 2015, per la Gran Bretagna il 3.1% nel 2014 e il 2.8% nel 2015, in Canada il 2.3% nel 2014 e il 2.7% nel 2015, per l'area euro invece una crescita del 0.8% nel 2014 e 1.1% nel 2015, con molte discrepanze però tra i vari paesi: Germania 1.5% sia nel 2014 che nel 2015, Francia 0.4% nel 2014 e 1% nel 2015, Italia -0.4% nel 2014 e 0.1% nel 2015.

L'OCSE ha raccomandato un maggiore supporto monetario nell'area euro, con ulteriori azioni da parte della BCE e, vista la debolezza della domanda, l'utilizzo dello spazio di manovra nel bilancio pubblico.

Dopo pochi giorni dalla diffusione delle stime OCSE, i governatori del G20 hanno annunciato un aumento dei rischi per la crescita dell'economia mondiale e mentre il Fondo Monetario Internazionale ha sottolineato la disparità della ripresa, mettendo l'accento sulle difficoltà dell'Eurozona e del Giappone, hanno riaffermato il piano già concordato a febbraio per ottenere una crescita del 2% di crescita addizionale entro il 2018 senza tuttavia trovare un accordo su come rilanciare l'attività. La Germania continua infatti a non rispondere alla richiesta dei partner di utilizzare lo spazio di manovra nel bilancio pubblico per spingere la domanda. L'accordo è invece stato trovato per combattere l'elusione fiscale soprattutto delle multinazionali, attraverso l'applicazione di regole OCSE.

#### 1.1 Una nuova lettura della politica internazionale

Il quadro internazionale è purtroppo connotato oltre che da difficili prospettive economiche anche da vari focolai di guerra e da grandi problematiche di tipo ambientale, tra le quali i cambiamenti climatici. Alla luce delle numerose iniziative sviluppate negli ultimi anni per misurare anche la dimensione sociale ed ambientale oltre a quella economica, quali dimensioni che costituiscono lo sviluppo sostenibile, ne riportiamo alcune per proporre una lettura diversa del quadro internazionale.

Ricordiamo gli otto obiettivi di sviluppo del millennio (Millennium Development Goals) che tutti i paesi dell'ONU hanno concordato di raggiungere entro il 2015:

- sradicare la povertà estrema e la fame
- raggiungere l'istruzione elementare per tutti
- promuovere uguaglianza fra i sessi e conferire potere e responsabilità alle donne
- diminuire la mortalità infantile
- migliorare la salute materna
- combattere l'AIDS, la malaria e le altre malattie
- assicurare sostenibilità ambientale
- sviluppare una collaborazione globale per lo sviluppo

Secondo il nuovo rapporto Onu sull'insicurezza alimentare nel mondo (SOFI 2014) - frutto di un lavoro congiunto delle tre agenzie ONU di Roma, l'Organizzazione per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO), il Fondo Internazionale per lo Sviluppo Agricolo (IFAD) e il Programma alimentare mondiale - sono circa 805 milioni le persone - vale a dire una su nove - al mondo che soffrono la fame. Il SOFI 2014 fa notare come l'accesso al cibo sia migliorato in modo rapido e significativo in quei paesi che hanno sperimentato un progresso economico globale,

in particolare nei paesi con adeguate reti di sicurezza sociale e di altre forme di protezione sociale estese anche ai poveri delle aree rurali.

Il rapporto ha confermato un trend positivo che vede la riduzione del numero di persone che soffrono la fame a livello globale (PAM), indicando che l'obiettivo di sviluppo del millennio di dimezzare la percentuale delle persone sotto-nutrite entro il 2015 è ancora raggiungibile se, interventi adeguati e coordinati, verranno presi e intensificati. Secondo il rapporto è necessario un approccio integrato che preveda investimenti pubblici e privati per aumentare la produttività agricola, l'accesso alla terra, ai servizi, alle tecnologie e al mercato, misure per promuovere lo sviluppo rurale e la protezione sociale per i più vulnerabili, in particolare rafforzando la loro resilienza nei confronti di conflitti e disastri naturali, l'adozione di specifici programmi nutrizionali.

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico nel 2013 ha elaborato delle linee guida per misurare il benessere soggettivo all'interno di una nazione attraverso undici indicatori relativi a reddito, lavoro, casa, salute, rapporto vita-lavoro, istruzione, rete sociale, impegno civile e amministrazione della cosa pubblica, ambiente, sicurezza personale, benessere soggettivo.

Con riferimento al tema ambientale ricordiamo che a giugno 2014 si è riunita per la prima volta la nuova Assemblea l'ONU per l'ambiente (UNEP), costituita con l'obiettivo di fare della tutela ambientale un tema fondamentale per l'umanità al pari della pace, della sicurezza, del commercio e della salute. Questo nuovo organismo si affianca così al protocollo di Kyoto nell'indirizzare la politica verso un maggiore impegno a tutela dell'ambiente e quindi della nostra stessa sopravvivenza. In questa direzione segnaliamo l'individuazione da parte dell'OCSE della responsabilità estesa del produttore (*Extended Producer Responsibility*) tra le strategie di protezione ambientale, in quanto volta a responsabilizzare il produttore sull'intero ciclo di vita del prodotto, compreso il ritiro, il riciclo e lo smaltimento finale.

In tema di cambiamenti climatici citiamo inoltre la sintesi per i decisori politici della terza parte del Quinto Rapporto di Valutazione sui Cambiamenti climatici, di cui riportiamo molto sinteticamente alcuni tratti:

*Il riscaldamento del sistema climatico è inequivocabile e, a partire dagli anni '50, molti dei cambiamenti osservati sono senza precedenti su scale temporali che variano da decenni a millenni.*

*Il tasso di innalzamento del livello del mare dalla metà del XIX secolo è stato più grande del tasso medio dei 2000 anni precedenti.*

*L'influenza umana sul sistema climatico è chiara.*

*Le continue emissioni di gas serra causeranno un ulteriore riscaldamento e cambiamenti in tutte le componenti del sistema climatico. Limitare il cambiamento climatico richiederà una riduzione sostanziale e prolungata nel tempo delle emissioni di gas serra.*

*La maggior parte degli aspetti del cambiamento climatico perdureranno per parecchi secoli anche se le emissioni di CO<sub>2</sub> saranno fermate. Questo comporta un sostanziale impegno multisecolare per il cambiamento climatico, causato dalle emissioni di CO<sub>2</sub> passate, presenti e future.*

## 2. La politica europea

Prima di parlare della nuova programmazione comunitaria, ricordiamo alcuni passaggi politici avvenuti durante l'anno.



A maggio sono stati eletti i nuovi componenti del Parlamento europeo, le elezioni hanno portato ad una netta prevalenza del gruppo del Partito popolare europeo (democratici cristiani) raggiungendo la percentuale del 29,43% seguito dal gruppo dell'Alleanza progressista di socialisti e democratici del parlamento europeo con una percentuale del 25,43%. Nel complesso l'area democratica conta su una presenza pari al 54,86%.

Ricordiamo i tumultuosi eventi trascorsi in Ucraina e la conseguente attenzione posta dal Consiglio europeo all'obiettivo prioritario di completare il mercato interno dell'energia e di sviluppare le

interconnessioni in modo da porre fine all'isolamento degli Stati membri dalle reti europee di distribuzione del gas e dell'energia elettrica.

Nel corso del 2014 sono stati compiuti importanti passi verso l'unione bancaria con la creazione di un meccanismo di vigilanza unico delle banche a livello centrale, che diventerà operativo a novembre 2014 e con l'accordo su come procedere al risanamento e alla risoluzione delle crisi delle banche in dissesto; entro la fine dell'anno, con la ratifica dell'accordo sul tribunale unificato dei brevetti e l'introduzione delle necessarie disposizioni giuridiche e amministrative dovrebbe entrare in vigore il regime UE in materia di brevetti.

### 2.1 La nuova programmazione comunitaria

Alla fine del 2013 è stato chiuso il processo di definizione della politica di coesione 2014/2020 con la finalità di allineare il più possibile la distribuzione delle risorse regionali agli obiettivi della strategia Europa 2020, ovvero creazione di posti di lavoro, crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva. Ricordiamo che sono stati definiti undici obiettivi tematici che traducono gli obiettivi della strategia Europa 2020 in azioni concrete:

- OT1 rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione
- OT2 migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nonché l'impiego e la qualità delle medesime
- OT3 promuovere la competitività delle piccole e medie imprese, il settore agricolo e quello della pesca e dell'acquacoltura
- OT4 sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori
- OT5 promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi
- OT6 tutelare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse
- OT7 promuovere sistemi di trasporto sostenibili ed eliminare strozzature nelle principali infrastrutture di rete
- OT8 promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori
- OT9 promuovere l'inclusione sociale, combattere la povertà e ogni forma di discriminazione
- OT10 investire nell'istruzione, formazione e formazione professionale, per le competenze e l'apprendimento permanente
- OT11 rafforzare la capacità delle amministrazioni pubbliche e degli stakeholders e promuovere un'amministrazione pubblica efficiente.

Il raggiungimento degli undici obiettivi tematici viene affidato come segue ai 5 fondi del QSC:

- il Fesr copre tutti gli obiettivi tematici;

- il Fondo di coesione copre gli obiettivi ambiente, sviluppo sostenibile e Rete Trasporti Europea;
- il FSE copre occupazione e mobilità del lavoro; istruzione, competenze e istruzione/apprendimento permanente; promozione dell'inclusione sociale e lotta alla povertà; il rafforzamento della capacità istituzionale; inoltre contribuisce anche per gli altri obiettivi tematici;
- il Fondo europeo per l'agricoltura e lo sviluppo rurale (FEASR) copre crescita intelligente, sostenibile e inclusiva nel settore agricoltura, alimentare, foreste e complessivamente nei territori rurali;
- il Fondo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP) copre sostenibilità e competitività della pesca e dell'acquacoltura, sostenibilità ambientale, coesione sociale e occupazione nelle comunità dipendenti dalla pesca.

Si segnala in questa sede l'importanza che viene attribuita ad approcci di programmazione integrati e in particolare a due strumenti:

1) lo Sviluppo Locale di tipo Partecipativo denominato sviluppo locale Leader nell'ambito del Feasr presenta le seguenti caratteristiche: è concentrato su territori subregionali specifici, guidato da Gruppi di Azione Locale, attuato attraverso strategie territoriali di sviluppo locale integrate e multisettoriali, definito tenendo conto dei bisogni e delle potenzialità locali e comprende elementi innovativi nel contesto locale e attività di creazione di reti e, se del caso, di cooperazione. La strategia di sviluppo locale viene elaborata ed attuata dal Gruppo di Azione Locale.

2) gli Investimenti Territoriali Integrati previsti qualora una strategia di sviluppo urbano o un'altra strategia o patto territoriale richieda un approccio integrato che comporti investimenti nell'ambito di più assi prioritari di uno o più programmi operativi.

Il **Quadro Finanziario Pluriennale 2014/2020** è stato definitivamente approvato il 2.12.2013, definisce i massimali disponibili per ciascuno dei principali settori di spesa del bilancio dell'Unione, il cui rispetto dovrà pertanto essere garantito dal Parlamento e dal Consiglio al momento dell'approvazione dello stesso.



Il Quadro prevede alcuni strumenti speciali:

- ✓ la riserva per aiuti d'urgenza (interventi umanitari, gestione civile delle crisi e protezione civile)
- ✓ il fondo di solidarietà dell'Unione europea, destinato a consentire un'assistenza finanziaria in caso di catastrofi gravi sul territorio di uno stato membro
- ✓ lo strumento di flessibilità, destinato a finanziare spese chiaramente identificate che non potrebbero essere finanziate all'interno dei massimali disponibili di una o più altre rubriche
- ✓ il fondo europeo di adeguamento alla globalizzazione disciplinato da apposito regolamento con l'obiettivo di finanziare iniziative a favore di lavoratori che hanno perso il loro posto di lavoro a causa della globalizzazione o di una crisi improvvisa
- ✓ il margine per imprevisti



- ✓ la flessibilità specifica per la lotta alla disoccupazione giovanile e il rafforzamento della ricerca
- ✓ il margine globale per gli impegni per la crescita e l'occupazione, in particolare l'occupazione giovanile.

Nell'ambito della nuova programmazione comunitaria citiamo inoltre il nuovo programma Horizon 2020 per la ricerca e l'innovazione e la nuova Politica Agricola Comune che conferma i pilastri costituiti dai pagamenti diretti e dal fondo FEASR con molte novità, finalizzate soprattutto a favorire l'ingresso dei giovani in agricoltura e l'effettivo utilizzo dei fondi solo da parte delle aziende agricole.

### 3. La politica nazionale

La politica italiana del 2014 è stata caratterizzata dalla nomina del giovane presidente del Consiglio Matteo Renzi, ex sindaco di Firenze.

L'attuale governo si è dato un nutrito compito da terminare entro i 1000 giorni dall'insediamento del nuovo Consiglio dei Ministri, è stato anche reso disponibile un apposito sito dove poter verificare il monitoraggio delle politiche.



La grande prova in cui tale nuova formazione si è misurata è la modifica del titolo V della Costituzione, dalla riforma del Senato alla nuova veste amministrativa delle province, dall'eliminazione di alcuni enti pubblici considerati ormai superati, al contenimento della spesa pubblica nonché alla riduzione delle entrate provenienti dal mondo economico verso le Camere di Commercio.

Altro tema tutt'ora in discussione è il lavoro, modifica dell'art. 18 dello statuto dei lavoratori e azioni volte a facilitare la creazione di posti di lavoro. Il presidente Napolitano ha, a questo proposito, più volte sollecitato il Governo a inserire riforme sostanziali perché un Paese che non garantisce il lavoro ai giovani è un Paese finito. Tema caro al presidente Renzi è la cultura e la scuola, molti sono gli interventi volti a questo mondo, dal rifacimento delle strutture alla stabilizzazione del lavoro precario.

#### 3.1 Provvedimenti e documenti del 2014 in Italia

La **legge di stabilità 2014** è stata approvata il 27 dicembre 2013 che prevede, tra l'altro, elevati finanziamenti per il completamento del Piano nazionale banda larga ed elevate spese per investimenti in favore dei beni culturali.

Il **Documento di Economia e Finanza** è stato approvato dal Consiglio dei Ministri l'8 aprile 2014. Si compone di tre sezioni: il programma di stabilità, l'analisi e le tendenze di finanza pubblica, il Piano Nazionale di Riforma.

Il **Piano Nazionale di Riforma** si articola su quattro strategie di politica economica, cui si aggiunge la riforma delle istituzioni. In particolare si segnalano il taglio dell'Irpef sui redditi medio-bassi (10 miliardi a regime) e dell'Irap (10 per cento), l'incremento degli investimenti pubblici, mediante l'allentamento del Patto di stabilità interno, l'uso più efficace dei Fondi europei, nuove opere nel settore idrico, realizzazione di progetti piccoli e medi sul territorio, Expo 2015, interventi sul business environment, sul credito d'imposta per la ricerca, sul Fondo centrale di garanzia, ampliamento delle fonti di finanziamento per le imprese, riduzione del 10 per cento della bolletta elettrica, riforma della disciplina dei servizi pubblici locali, interventi per l'internazionalizzazione delle imprese, ulteriori 13 miliardi per il

pagamento dei debiti commerciali della pubblica amministrazione. E' altresì previsto un nuovo sistema di regolamentazione e monitoraggio per rispettare la tempistica prevista dalla normativa comunitaria per il pagamento dei debiti commerciali della pubblica amministrazione.

A chiusura del semestre europeo il 2 giugno 2014, il Consiglio UE ha rivolto all'Italia **specifiche raccomandazioni** sulla base delle valutazioni della Commissione europea sulla situazione macroeconomia e di bilancio del Paese delineata nel Programma di stabilità e nel Programma Nazionale di Riforma:

- rafforzare le misure di bilancio per il 2014 per assicurare un percorso adeguato di riduzione del debito pubblico, portare a compimento l'ambizioso piano di privatizzazioni, attuare un significativo risparmio a tutti i livelli di governo, garantire la piena operabilità dell'Ufficio parlamentare di bilancio almeno entro settembre 2014;
- trasferire ulteriormente il carico fiscale dai fattori produttivi ai consumi, attuare la legge delega di riforma fiscale entro marzo 2015 approvando, in particolare, i decreti che riformano il sistema catastale, perseverare nella lotta all'evasione fiscale e adottare misure aggiuntive per contrastare il lavoro sommerso o irregolare;
- nell'ambito di un potenziamento degli sforzi intesi a far progredire l'efficienza della P.A., precisare le competenze a tutti i livelli di governo, garantire una migliore gestione dei fondi dell'UE con un'azione risoluta di miglioramento della capacità di amministrazione soprattutto nelle regioni del sud e nell'ambito della giustizia, rafforzare i poteri dell'autorità nazionale anticorruzione;
- rafforzare la resilienza del settore bancario, promuovere l'accesso al credito delle imprese soprattutto per quelle piccole e medie;
- valutare entro la fine dell'anno gli effetti delle riforme del mercato del lavoro, adoperarsi per una piena tutela dei disoccupati limitando tuttavia il ricorso alla cassa integrazioni guadagni, aumentare il tasso di occupazione femminile, fornire servizi idonei ai giovani al fine che si attui il progetto garanzia giovani assicurando percorsi di formazione come i tirocini e gli apprendistati, migliorare l'efficacia dei regimi di sostegno alle famiglie bisognose e soprattutto a quelle con figli;
- rendere operativo il sistema nazionale per la valutazione degli istituti scolastici per migliorare i risultati della scuola, accrescere l'apprendimento basato sul lavoro negli istituti per l'istruzione e la formazione professionale del ciclo secondario superiore;
- approvare la normativa in itinere volta a semplificare il contesto normativo a vantaggio delle imprese e dei cittadini e colmare le lacune attuative delle leggi in vigore, potenziare l'efficienza degli appalti pubblici;
- garantire la pronta e piena operatività dell'Autorità di regolazione dei trasporti entro settembre 2014, approvare l'elenco delle infrastrutture strategiche del settore energetico e potenziare la gestione portuale e i collegamenti tra i porti e l'entroterra.

Richiamiamo i molti atti adottati durante l'anno per far ripartire lo sviluppo:

- il **Piano Destinazione Italia**, concepito come strumento per avviare una politica organica di attrazione degli investimenti esteri e di sostegno alla competitività delle imprese italiane, prevede 50 misure relative a tutto il "ciclo di vita dell'investimento" suddivise in 4 categorie: - rendere più facili gli investimenti – attrarre gli investimenti nel meglio dell'Italia – investire nelle persone – promuovere l'Italia nel mondo.
- il decreto **66/2014** relativo al cuneo fiscale: sono state adottate delle misure per aumentare il reddito disponibile delle fasce reddituali più basse attraverso un



concessione di un credito di imposta di 80 euro a valere dal mese di maggio sino al mese di dicembre.

- il decreto **90/2014** contiene numerose misure per la semplificazione e la trasparenza amministrativa nonché per l'efficienza degli uffici giudiziari. Sono stati introdotti principi come la mobilità obbligatoria e volontaria all'interno della P.A., il divieto di incarichi dirigenziali a soggetti in quiescenza, la riduzione dei permessi sindacali, sono stati soppressi alcuni enti come i TAR regionali e unificate le scuole di formazione delle amministrazioni centrali, ridotto l'importo del diritto annuale dovuto dalle imprese alle camere di commercio (riduzione articolata in 3 anni in modo crescente), introdotte misure urgenti per la trasparenza e correttezza delle procedure nei lavori pubblici attribuendo un significativo ruolo anche alle prefetture, è stata infine introdotta l'Agenda per la semplificazione che dovrà contenere le linee di indirizzo condivise tra Stato, regioni e autonomie locali per il triennio 2015/17 e i relativi tempi di attuazione.
- il decreto **91/2014** contiene disposizioni urgenti per il settore agricolo, la tutela ambientale e l'efficientamento energetico dell'edilizia scolastica e universitaria, il rilancio e lo sviluppo delle imprese, il contenimento dei costi gravanti sulle tariffe elettriche, nonché per la definizione immediata di adempimenti derivanti dalla normativa europea.
- il decreto **133/2014** prevede misure urgenti per l'apertura dei cantieri, la realizzazione di opere pubbliche, la digitalizzazione del Paese, la semplificazione burocratica, l'emergenza del dissesto idrogeologico e per la ripresa delle attività produttive promuovendo soprattutto il Made in Italy. Si segnala in particolare che all'art. 3 è prevista l'adozione di un decreto da parte del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto, per il finanziamento del raddoppio della linea ferroviaria Lucca Pistoia, individuandola come intervento appaltabile entro il 30 aprile 2015 e cantierabile entro il 31 agosto 2015.

Ricordiamo inoltre due documenti riguardanti le micro piccole medie imprese elaborati a livello nazionale:

- ◇ il Rapporto del Garante per le micro piccole medie imprese all'inizio dell'anno ha riferito alla Presidenza del Consiglio dei Ministri in merito alle priorità delle imprese: riduzione del carico fiscale, semplificazione, credito finanza aziendale e liquidità, internazionalizzazione e promozione del made in Italy, innovazione ricerca e sviluppo, aggregazioni di imprese, promozione dell'imprenditorialità e continuità aziendale;
- ◇ il rapporto Small Business Act 2014, diffuso dalla Direzione generale per la politica industriale, la competitività e le PMI ha invece relazionato in merito alle iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese adottate in Italia nel 2013, evidenziando la necessità di articolare gli interventi di policy in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita delle stesse. Nella fase di sviluppo o di maturità dell'impresa le politiche devono essere orientate ad una crescita aziendale a 360°, in termini non solo quantitativi-dimensionali ma anche e soprattutto qualitativo relazionali, affrontando i due problemi strutturali che caratterizzano la maggior parte delle nostre imprese: la sottocapitalizzazione e la dimensione aziendale non adeguata. Il rapporto evidenzia inoltre la necessità di affrontare i problemi legati alla fase di trasferimento e successione delle imprese, soprattutto a carattere familiare, che coinvolgeranno nei prossimi anni circa 300.000 imprese italiane, attraverso interventi mirati ad evitare una perdita del patrimonio imprenditoriale, sia in termini occupazionali, che di conoscenza, difficilmente colmabile con la nascita di nuove imprese.

### 3.2 L'Italia nel quadro della nuova programmazione comunitaria

Il primo atto con cui l'Italia ha cominciato a prepararsi ad utilizzare i fondi della nuova programmazione comunitaria 2014-2020 è il documento *“Metodi e obiettivi per un uso efficace dei Fondi comunitari 2014-2020”* elaborato dall'ex ministro Barca che individua quattro missioni (lavoro, competitività dei sistemi produttivi ed innovazione, valorizzazione, gestione e tutela dell'ambiente, qualità della vita e inclusione sociale, istruzione, formazione e competenze) e tre opzioni strategiche: Mezzogiorno, Città, Aree interne. Queste strategie sono poi state sviluppate nell'accordo di partenariato, trasmesso alla Commissione europea il 22 aprile e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 209 del 9 settembre 2014 ma non ancora approvato definitivamente dalla Commissione Europea.



**La strategia per le città** deriva dalla presa d'atto del ruolo che ad esse l'Unione europea chiede venga attribuita (Agenda Urbana europea), ma soprattutto dalla considerazione che la carenza di innovazione produttiva e sociale nel nostro paese, può essere contrastata solo partendo da una politica di sviluppo che porti il baricentro sulle città; la politica di sviluppo, a sua volta, può avvenire solo dalla definizione di una strategia nazionale, che trovi nella nuova programmazione dei fondi comunitari, uno sprono alla sua definizione e attuazione.

Tale strategia deve:

- 1- considerare le città come città funzionali;
- 2- distinguere tra grandi città/aree metropolitane, città medie e sistemi di piccoli comuni;
- 3- puntare sulla rete delle grandi città metropolitane per rafforzare la competitività dell'Europa;
- 4- rafforzare la cooperazione e co-decisione tra diversi livelli di governo.

La definizione della strategia per le città è stata demandata al Comitato Interministeriale per le Politiche Urbane, che nel 2013 si è dotato di un'agenda in cui sono evidenziate tre criticità: il congestionamento dei sistemi urbani e la necessità di un sistema infrastrutturale, il fenomeno della dispersione insediativa e del consumo del suolo, l'urbanistica della sicurezza del patrimonio immobiliare e della manutenzione del territorio; l'agenda riconduce al cattivo funzionamento dei sistemi urbani due punti di debolezza della società italiana: la produttività bloccata e la crescente esclusione sociale, evidenziando la duplice necessità di aumentare i poteri dei grandi comuni nella definizione dei programmi nazionali e regionali finanziati con fondi strutturali e di adottare una politica nazionale ordinaria.

L'accordo di partenariato ha recepito queste criticità individuando tre driver di sviluppo, ai quali le regioni potranno aggiungere un quarto: ridisegno e modernizzazione dei servizi urbani per i residenti e gli utilizzatori delle città, pratiche e progettazione per l'inclusione sociale per i segmenti di popolazione più fragile e per aree e quartieri disagiati, rafforzamento della capacità delle città di potenziare segmenti locali pregiati di filiere produttive globali.

L'Agenda urbana si declina su due tipologie di territori che identificano le Autorità urbane rilevanti:

- le 10 città metropolitane individuate con legge nazionale, tra le quali la toscana Firenze, per le quali la costruzione ed attuazione dell'Agenda urbana avrà come principali

interlocutori i Sindaci dei Comuni capoluogo e gli uffici da questi individuati assumeranno pertanto il ruolo di Autorità urbana con funzioni di Organismo intermedio. Su queste città si concentrerà l'intervento del Programma operativo nazionale Città metropolitane in parallelo ed in modo complementare agli interventi dell'Agenda urbana sostenuti dai Programmi regionali e dai Programmi operativi nazionali che intervengono su Obiettivi tematici rilevanti per i tre driver.

- le **città medie e i poli urbani regionali**, ovvero le aree urbane densamente popolate che costituiscono i poli di erogazione di servizi – essenziali e di rango elevato – per aree vaste significative sulle quali interverranno i Programmi operativi regionali che assumeranno come interlocutori privilegiati i Sindaci dei Comuni individuati come città medie e poli urbani regionali, ai fini dell'identificazione degli uffici responsabili del ruolo di Autorità urbana.

La **strategia per le aree interne** deriva invece dalla necessità di dare un futuro a “quella parte del Paese, circa 3/5 del territorio e poco meno di ¼ della popolazione, distante da centri di agglomerazione e di servizio e con traiettorie di sviluppo instabili ma al tempo stesso dotata di risorse che mancano nelle aree centrali, rugosa, con problemi demografici ma al tempo stesso fortemente policentrica e ad elevato potenziale di attrazione”.

Il documento propone 3 obiettivi generali per queste aree:

- tutelare il territorio e la sicurezza degli abitanti affidandogliene la cura;
- promuovere la diversità naturale, culturale, del paesaggio e il policentrismo aprendo all'esterno;
- rilanciare lo sviluppo e il lavoro attraverso l'uso di risorse potenziali male utilizzate.

La definizione di una strategia per le aree interne nell'ambito della nuova programmazione comunitaria si pone l'opportunità di poter finanziare specifiche azioni pubbliche propulsive per il progetto ma presuppone quale *condizionalità ex ante*:

- la definizione di politiche settoriali ordinarie, nazionali e regionali, nei comparti che producono servizi essenziali;
- misure nazionali, anche di tipo fiscale e assicurativo.

Nel 2013 il Dipartimento dello sviluppo economico ha dato una prima mappatura dei comuni del nostro territorio, definendo le aree interne rispetto alla loro distanza dai centri di offerta di servizi di base (presenza di scuole secondarie superiori, di almeno un ospedale sede del Dipartimento di Emergenza e Accettazione, di una stazione ferroviaria di tipo almeno Silver), successivamente affinata dalla Regione.

L'accordo di partenariato ha specificato che gli obiettivi per il perseguimento dello sviluppo delle aree interne saranno perseguiti con due classi di azioni:

- 1) progetti di sviluppo locale, che saranno a valere su tutti i fondi comunitari, ciascuno nel rispetto delle proprie regole in termini di priorità di investimento;
- 2) adeguamento della qualità/quantità dell'offerta dei servizi essenziali, nella consapevolezza che se in queste aree non si può vivere, non è immaginabile alcuna sostenibilità a lungo termine dei progetti promossi: a queste azioni sono stati destinati finanziamenti ad hoc dalla legge di stabilità 2014, prevedendo per ciascuna regione l'individuazione di un'area progetto che si basi sul requisito indispensabile dell'organizzazione in forma associata e/o consorziale dei comuni.

### 3.3 Una nuova lettura del quadro nazionale

Come proposto al punto 1.1, anche per il quadro nazionale proponiamo letture diverse che tengono conto delle dimensioni ambientale e sociale oltre che di quella economica, in quanto parte dello sviluppo sostenibile.

Ricordiamo in particolare che nel 2014 Istat e Cnel hanno presentato la seconda edizione del rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile che aspira a diventare un punto di riferimento per la politica, al fine di avere un quadro complessivo dei principali fenomeni sociali, economici e ambientali che caratterizzano il nostro Paese. Il rapporto si basa sull'analisi di 12 domini del benessere (salute, istruzione e formazione, lavoro e conciliazione tempi di vita, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, ricerca e innovazione, qualità dei servizi) in Italia attraverso 134 indicatori, leggendo i quali è possibile capire dove sta andando il nostro Paese, quali sono le principali criticità e quali le potenzialità, e anche le dinamiche positive in atto.

Il Rapporto internazionale relativo all'Indice di Sostenibilità (Environmental Performance Index), progettato quale metodo per quantificare numericamente le prestazioni ambientali di un paese e per integrare gli obiettivi ambientali delle Nazioni Unite, riferisce in merito ad un peggioramento dell'Italia che dalla 19<sup>a</sup> posizione nel 2002 è passata alla 22<sup>a</sup> del 2014.

## 4. La politica regionale

REGIONE  
TOSCANA



Il modello della programmazione regionale è composto da una serie di strumenti logicamente legati tra loro:

in primis il *Programma di Governo* a cui fanno seguito il *PRS* (strumento di definizione delle priorità dell'amministrazione regionale) ed il *PIT* (strumento per il governo del territorio), strettamente collegati tra loro.

Sotto di essi i piani e programmi settoriali ed intersettoriali ed a fianco il DPEF annuale che è sia strumento di aggiornamento del PRS che di raccordo con la programmazione finanziaria e il bilancio, che a seguito dell'approvazione

della L. 44/2013 dal 2014 è sostituito dal Documento Annuale di Programmazione.

Durante il 2014 è stato approvato il *Piano Regionale Integrato Infrastrutture e Mobilità*, articolato in Documento di Piano, schede di quadro conoscitivo, cartografie di sintesi, quadro delle valutazioni che per il triennio 2014/2016 prevede oltre 2 miliardi di investimenti, mentre è ancora in fase di approvazione il *Piano Ambientale Energetico Regionale* nel quale confluiscono il piano di indirizzo energetico regionale e il programma regionale per le aree protette.

La programmazione regionale si sta avvicinando alla sua fase conclusiva (2011/2015), merita ricordare il fortissimo dibattito che si è sviluppato durante l'anno sul PIT a valenza di piano paesaggistico e sulla nuova legge sulla pianificazione. Nella primavera del 2015 ci saranno le elezioni del nuovo Consiglio e della nuova Giunta.

### 4.1 DPEF 2014 e DAP 2015

Il Documento di Programmazione Economico Finanziaria 2014 propone le priorità dell'azione regionale per l'anno 2014, aggiornando la strategia di intervento regionale definita del Programma regionale di sviluppo.

Il Dpef si struttura in quattro grandi aree tematiche, la prima riguarda la **Competitività del sistema regionale e capitale umano** e comprende il rafforzamento del sistema della ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico, il sostegno alle PMI, la riqualificazione delle aree industriali, la creazione di lavori qualificati, la riorganizzazione del sistema della formazione, la promozione dei percorsi di autonomia dei giovani, la promozione di un'offerta turistico commerciale di eccellenza, la valorizzazione del patrimonio culturale; la seconda area tematica riguarda la **Sostenibilità, qualità del territorio e infrastrutturazione** e spazia da interventi a sostegno della green economy a politiche della mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale; la terza area tematica parla dei **Diritti di cittadinanza e coesione sociale** con particolare attenzione al riordino del Sistema sanitario regionale; l'ultima area tematica comprende la **Governance ed efficienza della Pubblica Amministrazione** (semplificazione, riforma del sistema istituzionale, agenda digitale e attività internazionali).

Il Dpef rappresenta nel suo complesso, il quadro di azioni verso il sistema toscano, cogliendo tutte le possibili sinergie con la legge di stabilità nazionale, per sostenere una ripresa che rischia di essere troppo lenta. La vera emergenza è il lavoro e la coesione sociale, temi cui sono rivolte iniziative come "Toscana solidale", il prestito sociale e il progetto GiovaniSi per l'autonomia dei giovani, i percorsi formativi di lavoro come tirocini, stage e servizio civile utilizzando i fondi europei. A queste misure la Regione aggiunge un piano straordinario per il lavoro, il pagamento dei debiti regionali, il completamento degli investimenti infrastrutturali (trasporto, assetto idro-geologico, banda larga su tutto il territorio entro il 2014, banda ultralarga entro il 2020, edilizia sociale e scolastica).

Dal 2014 al DPEF si sostituisce il Documento Annuale di Programmazione; quello relativo al 2015 è stato approvato il 30 giugno 2014 e contiene il quadro programmatico, il quadro finanziario e le priorità per il 2015 all'interno delle 4 aree tematiche sopra esposte. La sua versione definitiva uscirà questo autunno a conclusione dell'attuale legislatura. Sul versante programmatico il primo elemento da considerare è che il 2015 è l'ultimo anno in cui è possibile spendere le risorse dell'attuale ciclo di programmazione dei fondi strutturali (2007/2013). Ma il 2015 è anche l'anno in cui sarà avviata l'attuazione dei programmi comunitari del ciclo 2014/2020.

Riportiamo di seguito alcuni interventi previsti all'interno delle 4 aree tematiche. Per quanto attiene all'area tematica uno gli indirizzi e gli obiettivi per il 2015 si concentreranno sugli aiuti agli investimenti per la ricerca e lo sviluppo, a favore in particolar modo alle imprese dinamiche ossia alle eccellenze del sistema imprenditoriale toscano, saranno attivate possibili convergenze con le azioni del sistema bancario e sarà promossa la realizzazione di un progetto pilota (startup house) per favorire l'inserimento di neo imprese negli spazi disponibili dagli incubatori, dei centri servizi e dei poli tecnologici.

Continuerà il sostegno alla nascita di nuove imprese nei settori manifatturiero e dei servizi mediante la concessione alle donne, ai giovani, ai lavoratori in cassa integrazione o in mobilità, di finanziamenti agevolati e/o garanzie per investimenti connessi all'avviamento all'impresa, anche nella forma del micro credito e voucher. L'azione potrà attuarsi anche mediante le agevolazioni fiscali.

Per quanto attiene invece alle politiche per la mobilità e le infrastrutture, è previsto l'avvio delle opere propedeutiche al raddoppio della tratta Pistoia-Montecatini Terme compreso le opere relative a sostituzione dei passaggi a livello, interventi di adeguamento tecnologico della tratta. Attuazione del primo stralcio dell'intervento relativo al sistema tangenziale di Lucca Viabilità est di Lucca, comprendente i collegamenti tra Ponte a Moriano e i caselli



dell'A11 del Frizzone e di Lucca Est, attraverso la sottoscrizione di un accordo tra regione, ANAS ed enti locali finalizzato a definire il quadro delle priorità, delle modalità operative e dei corrispondenti impegni di soggetti sottoscrittori.

Infine stanziamento di finanziamenti per la selezione di Progetti di Innovazione Urbana a valore sul POR CreO FESR 2014/2020.

#### 4.2 La programmazione regionale legata ai fondi comunitari

La programmazione regionale dei fondi comunitari trova i propri riferimenti principali

- nel position paper “Quadro Strategico Regionale 2014-2020” approvato con delibera di Giunta 72/2013, che indica l'impostazione e lo sviluppo dei Programmi Operativi e ha fornito il primo contributo regionale alla definizione dell'accordo di partenariato italiano

- nella strategia di ricerca e innovazione per la smart specialisation in Toscana, approvata nella sua versione preliminare con delibera 478/2014 dalla Giunta regionale e adesso in corso di approvazione definitiva, individuata a seguito del processo partecipativo svolto all'inizio dell'anno e delle attività di foresight svolte con i poli di innovazione. La strategia regionale di smart specialisation individua 3 priorità tecnologiche (ict e fotonica, fabbrica intelligente, chimica e nanotecnologia), ciascuna delle quali esprime al proprio interno 3 driver di sviluppo (ricerca e sviluppo, innovazione e interventi di sistema).

Si segnala, inoltre, la delibera 287/2014 che individua i criteri e le priorità per l'individuazione delle aree progetto per l'attuazione della strategia relativa alle aree interne, prevedendo che nei Programmi Operativi dei Fondi FESR e FSE, nel PSR FEASR e nel Programma del FFSC sarà destinato sino all'1% delle risorse dei rispettivi piani finanziari per interventi a favore dei comuni classificati aree interne.

Le priorità sono state definite dalla Regione sulla base di una rielaborazione Irpet della classificazione fatta dal Dipartimento dello Sviluppo Economico. Durante l'anno ha pubblicato un avviso che apre la possibilità a uno o più dei comuni o ad una delle unioni cui tali comuni afferiscono, con priorità per le aree fragili, periferiche ed ultraperiferiche, di presentare la propria candidatura quale area sperimentale.

Complessivamente le dotazioni finanziarie previste per il ciclo di programmazione comunitaria 2014/2020 sono le seguenti (in milioni di €):

POR 2014/2020	TOTALE POR	QUOTA REGIONE (15%)	QUOTA STATO (35%)	QUOTA UE (50%)
FESR	792,44	118,87	277,35	396,22
FSE	732,96	109,94	256,54	366,48
FEASR	961,78	164,11	382,92	414,75
<b>TOTALE</b>	<b>2.487,18</b>	<b>392,92</b>	<b>916,81</b>	<b>1.177,45</b>

Fonte: DAP 2015

Riportiamo di seguito lo stato dei programmi operativi.

### **POR FSE 2014/2020**

La proposta di Programma Operativo 2014/2020 relativo al Fondo Sociale Europeo, destinato a finanziare gli investimenti a favore della crescita, dell'occupazione e del futuro dei giovani, è stata approvata il 14 luglio 2014 per essere inviata al Ministero del Lavoro e al Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, ai fini della trasmissione alla Commissione Europea.

Il Programma individua i seguenti ambiti prioritari di intervento poi declinati in Assi, Priorità di investimento e Obiettivi specifici:

- Promuovere e sostenere i processi di autonomia dei giovani, favorendone l'accesso al mercato del lavoro attraverso un'adeguata qualificazione professionale, mediante l'integrazione fra scuola, formazione, università e mondo del lavoro;
- Favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, con particolare attenzione alle donne e alle fasce più svantaggiate della popolazione attiva (disoccupati di lunga durata e lavoratori espulsi o a rischio di espulsione dal mercato del lavoro) anche attraverso il potenziamento della rete dei servizi per l'impiego in un nuovo livello di integrazione e cooperazione tra soggetti pubblici e privati;
- Sostenere le strategie di sviluppo dei territori e i loro processi di innovazione attraverso un'offerta formativa di elevata qualità, capace di valorizzare le eccellenze e rispondente alle esigenze di sviluppo produttivo della Regione;
- Promuovere l'inclusione sociale, attraverso l'inclusione attiva, per migliorare l'occupabilità e combattere la discriminazione;
- Ridurre le disparità di genere che tuttora permangono nel mercato del lavoro, rafforzando le politiche di conciliazione e l'offerta di opportunità di formazione e istruzione per consolidare i percorsi di occupabilità e di sviluppo professionale;
- Sostenere l'innovazione e l'efficacia dell'offerta didattica per prevenire la dispersione scolastica, migliorare i livelli di apprendimento e la qualità dell'istruzione: alternanza scuola-lavoro, integrazione tra istruzione e formazione professionale;
- Promuovere politiche di mobilità a supporto dell'istruzione, della formazione e dell'occupabilità.

### **POR CREO FESR 2014/2020**

Il Programma Operativo relativo al Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale 2014/2020 è stato approvato il 21 luglio 2014 per essere trasmesso alla Commissione Europea.

Le scelte politiche adottate con il Programma sono:

- ✓ concentrare le risorse sulle politiche per la competitività del sistema produttivo, con interventi diretti di sostegno alle imprese e in parte di contesto (sistema del trasferimento tecnologico e infrastrutture di telecomunicazioni: banda larga e ultralarga) con un plafond connesso agli interventi nelle aree urbane;



- ✓ orientare anche l'asse 4 verso interventi di efficientamento energetico e di risparmio energetico per il sistema delle imprese;
- ✓ per quanto attiene alla filiera commercio/turismo/beni culturali, concentrare le risorse sul sostegno all'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica e organizzativa, agli investimenti mediante strumenti di ingegneria finanziaria, all'internazionalizzazione e alla creazione di imprese e introdurre una linea di intervento di carattere regionale e strategico sui grandi attrattori culturali museali: vi è pertanto una particolare attenzione al settore dell'economia della cultura per le potenzialità occupazionali, dirette ed indirette, lungo la filiera risorse culturali/tutela/fruizione/turismo;
- ✓ incrementare le risorse per l'internazionalizzazione delle imprese nel settore manifatturiero.

Complessivamente sono previsti 6 assi, di cui i primi 4 corrispondenti ai primi 4 obiettivi tematici comunitari, il sesto dedicato all'assistenza tecnica e il quinto è l'asse urbano. Quest'ultimo comprende i Progetti di Innovazione Urbana, finalizzati alla risoluzione di specifiche problematiche di ordine economico, sociale, demografico, ambientale e climatiche mediante interventi integrati di rigenerazione e riqualificazione urbana e in una prospettiva di innovazione, sviluppo sostenibile ed inclusivo, in particolare:

- riqualificazione aree dismesse (da funzioni produttive e da funzioni pubbliche) e degradate
- rigenerazione dei contesti territoriali periferici e delle aree di frangia urbana,
- riqualificazione e diversificazione del sistema economico urbano
- reindustrializzazione intelligente (smart manufacturing)
- sviluppo del turismo sostenibile
- interventi di edilizia sostenibile e riqualificazione del patrimonio edilizio esistente
- incremento dell'offerta abitativa e sviluppo di modelli non convenzionali di housing sociale a favore delle popolazioni svantaggiate

#### **PSR FEASR 2014/2020**

Il Programma di Sviluppo Rurale è stato approvato dalla Giunta regionale il 21 luglio 2014 per essere trasmesso alla Commissione Europea. Si evidenzia che il PSR prevede l'attivazione delle seguenti tipologie di "Progetto Integrato" attraverso bandi multimisura:

a) Progetto Integrato di Filiera (PIF): strumento per aggregare agricoltori e imprese di trasformazione e commercializzazione al fine di superare le principali criticità di una specifica filiera agroalimentare o del settore forestale, di favorire i processi di riorganizzazione e consolidamento nonché di realizzare relazioni di mercato più equilibrate ed efficienti.

b) Progetto Integrato Territoriale (PIT): strumento di aggregazione di soggetti pubblici e privati per affrontare a livello territoriale, attraverso mirati pacchetti di misure, specifiche criticità ambientali, in particolare per le tematiche suolo, acqua, biodiversità, paesaggio ed energia.

c) Pacchetto Giovani: rappresenta lo strumento che consente al giovane di ottenere un sostegno per l'avvio della propria attività imprenditoriale unitamente alla possibilità di accedere direttamente a più misure del PSR.

### 4.3 Una nuova lettura del quadro regionale

Alla fine del 2013 sono stati discussi i risultati del BES a scala regionale, si evidenzia che è emersa quale dimensione più critica per la Toscana, quella della sostenibilità economica, in quanto la regione investe meno di altre in istruzione formale e in R&S e ha una quota minore di addetti ai settori high-tech e che dal confronto tra aree urbane e non urbane sono emersi risultati migliori per le prime piuttosto che per le seconde, ma il trend di perdita della popolazione giovane, dovuto agli alti costi dell'abitare, rischia di indebolirne il ruolo di motore economico.

## 5. La programmazione negoziata a livello locale.



I principali atti di riferimento per la definizione delle politiche di sviluppo territoriale continuano ad essere il protocollo sottoscritto da Regione, Provincia, Comune con il quale nel 2012 sono stati definiti gli impegni reciproci per lo sviluppo economico e sociale dell'intera provincia alla luce sia del Programma di Governo che del PRS 2011/2015 e il Documento Strategico per l'innovazione. Durante il 2014 è stato sottoscritto l'importante accordo di programma con il Comune di Lucca per l'attuazione del Parco Urbano

dell'Innovazione.

### 5.1 Gli interventi sul territorio, la pianificazione strutturale.

Nel 2014 il Comune di Lucca ha avviato una serie di incontri tematici al fine di condividere le linee e il quadro conoscitivo per la stesura del nuovo piano strutturale. Sono stati toccati vari argomenti, dal territorio e i suoi rischi alla città rurale, dal centro storico e le sue valenze all'economia.

Una delle osservazioni maggiormente riprese è stata quella di pensare ad una visione di lungo periodo per immaginare il futuro della città inserita in un contesto ampio, dove molte infrastrutture (es. aeroporto di Pisa) interagiscono tra loro e sono utili ad un bacino di persone che va oltre la scala comunale o provinciale. Quindi appare quanto mai urgente la collaborazione e non la competizione per trovare sinergie comuni e condivise.

E' altresì emersa la necessità di risparmiare le risorse naturali e di ripensare ad una città non solo per i turisti ma anche per i residenti, con servizi e occasioni di lavoro e per fare questo appare necessario moderare ed equilibrare i prezzi delle abitazioni tra il centro e la periferia.

Il comune di Capannori ha deliberato nel 2014 la variante generale al regolamento urbanistico e a breve approverà il nuovo piano strutturale. La variante al R.U. è stata resa necessaria anche in virtù del nuovo scalo merci del Frizzone, dei raccordi ferroviari diretti alle aziende presenti nell'area di Tassignano e delle necessarie integrazioni alla viabilità di accesso nonché dell'apertura del nuovo ospedale della Piana, l'ospedale San Luca di Lucca, che renderà necessario un intervento sulla viabilità e in particolare sui passaggi a livello attualmente presenti.

E' imminente anche l'uscita del Piano Strutturale del comune di Porcari.

I comuni di Lucca e di Capannori hanno firmato, in coerenza con il PRIIM, un protocollo d'intesa per la realizzazione di nuove piste ciclabili che interesseranno la Piana.



Il Comune di Viareggio, alle prese con il risanamento di un bilancio spaventosamente in rosso, ha approvato uno schema di protocollo d'intesa con Regione, Provincia e Autorità portuale regionale per lo sviluppo e la riqualificazione del porto di Viareggio.

In tema di infrastrutture, ricordiamo, oltre al raddoppio della linea Lucca Pistoia, di cui abbiamo già parlato nel decreto sblocca Italia, il dibattito tuttora in corso per gli assi viari, per il cui procedimento di Valutazione Ambientale Strategica, la Provincia, in quanto autorità competente, ha avviato un'inchiesta pubblica, le cui risultanze saranno finalizzate alla produzione di una relazione sui lavori svolti ed un giudizio sui risultati emersi, da acquisire e valutare ai fini dell'espressione del parere di compatibilità ambientale.

## 5.2 Una nuova lettura per Lucca

Con la nuova veste che assumeranno le province, dal prossimo 1 gennaio 2015 enti di area vasta provinciale, senza personale politico appositamente eletto e retribuito e con l'incremento di unioni e fusioni dei Comuni, si prospetta un periodo di programmazione locale attivo, accompagnato dalla sottoscrizione di intese volte a favorire il coordinamento e l'integrazione tra la programmazione regionale e la programmazione locale.

La nuova programmazione comunitaria esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, integrando discipline, problemi, azioni e strumenti finanziari diversi, appartenenti a Programmi differenti e a definire un numero limitato di priorità sulla base non solo dei propri punti di forza e dei vantaggi comparativi ma anche delle attività in cui esiste il massimo potenziale di un impatto duraturo.

Anche Lucca potrebbe decidere di abbracciare la sfida del Benessere Equo e Sostenibile territoriale, già adottato da alcune province, per individuare indicatori utili a illustrare le specificità di ciascuna comunità locale e esplorare le connessioni tra le attività svolte dagli enti locali e i livelli di benessere dei territori.

Riportiamo di seguito la classificazione elaborata per la nostra provincia dal Dipartimento dello Sviluppo Economico prima e poi affinata da Irpet al fine della definizione delle aree interne, in considerazione della rilevanza che riveste per la progettazione di interventi sul territorio:

Comune	Classificazione DPS		Classificazione Irpet	
Altopascio	C - Cintura	Centri	D - Intermedio	Interne potenziali
Bagni di Lucca	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Fragili
Barga	C - Cintura	Centri	E - Periferico	Interne potenziali
Borgo a Mozzano	D - Intermedio	Aree Interne	D - Intermedio	Interne potenziali
Camaione	B - Polo intercomunale	Centri	B - Polo intercomunale	polo o cintura
Camporgiano	C - Cintura	Centri	F - Ultraperiferico	Fragili

Capannori	C - Cintura	Centri	C - Cintura	polo o cintura
Careggine	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Fragili
Castelnuovo di Garfagnana	A - Polo	Centri	E - Periferico	Interne potenziali
Castiglione di Garfagnana	C - Cintura	Centri	F - Ultraperiferico	Interne residenziali
Coreglia Antelminelli	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Interne residenziali
Fabbriche di Vallico	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Fragili
Forte dei Marmi	C - Cintura	Centri	C - Cintura	polo o cintura
Fosciandora	C - Cintura	Centri	E - Periferico	Fragili
Galliciano	C - Cintura	Centri	E - Periferico	Fragili
Giuncugnano	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Interne residenziali
Lucca	A - Polo	Centri	A - Polo	polo o cintura
Massarosa	C - Cintura	Centri	C - Cintura	polo o cintura
Minucciano	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Fragili
Molazzana	C - Cintura	Centri	E - Periferico	Interne residenziali
Montecarlo	C - Cintura	Centri	C - Cintura	polo o cintura
Pescaglia	D - Intermedio	Aree Interne	D - Intermedio	Fragili
Piazza al Serchio	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Fragili
Pietrasanta	C - Cintura	Centri	B - Polo intercomunale	polo o cintura
Pieve Fosciana	C - Cintura	Centri	E - Periferico	Fragili
Porcari	C - Cintura	Centri	D - Intermedio	Interne potenziali
San Romano in Garfagnana	D - Intermedio	Aree Interne	F - Ultraperiferico	Fragili
Seravezza	C - Cintura	Centri	C - Cintura	polo o cintura
Sillano	D - Intermedio	Aree Interne	F - Ultraperiferico	Fragili
Stazzema	D - Intermedio	Aree Interne	D - Intermedio	Fragili
Vagli Sotto	D - Intermedio	Aree Interne	F - Ultraperiferico	Fragili
Vergemoli	D - Intermedio	Aree Interne	E - Periferico	Fragili



Viareggio	B - Polo intercomunale	Centri	B - Polo intercomunale	polo o cintura
Villa Basilica	D - Intermedio	Aree Interne	D - Intermedio	Fragili
Villa Collemantina	C - Cintura	Centri	F - Ultraperiferico	Fragili
Altopascio	C - Cintura	Centri	D - Intermedio	Interne potenziali

## IL QUADRO ORGANIZZATIVO

### **Il sistema camerale e i rapporti di cooperazione con le istituzioni locali**

La Camera di Commercio di Lucca proseguirà nel rafforzamento del proprio ruolo di promozione dello sviluppo economico e di gestione di servizi sul territorio, sia attraverso iniziative dirette che mediante il continuo miglioramento della rete di contatti e relazioni interistituzionali di natura concertativa e convenzionale al quale collegare la programmazione e l'attuazione delle proprie iniziative. Ciò nella consapevolezza che soltanto mediante un'azione sinergica di tutti i soggetti, istituzionali e non, operanti sul territorio, è possibile massimizzare i risultati ottenuti.

In quest'ottica, la Camera di Commercio continuerà nell'azione di impulso e sostegno al ruolo dell'Unioncamere Toscana quale organismo indispensabile per le politiche e le strategie di sistema e intermediario con l'Ente regionale.

Particolare rilievo hanno assunto e continueranno ad assumere per la Camera, da un lato, l'impegno di creare partnership con gli altri enti territoriali per la gestione delle iniziative economiche a favore del territorio, dall'altro, la volontà di accrescere la propria capacità propositiva in merito agli strumenti programmatici nell'area economica (piani locali di sviluppo, patti territoriali, contratti d'area ecc...) e nell'area territoriale (PTC, piani strutturali, regolamenti urbanistici ecc...).

Nella sua veste di protagonista dello sviluppo e rinnovamento tecnologico e infrastrutturale, la Camera di Commercio, anche per il tramite di "Lucca Innovazione e tecnologia Srl", società unipersonale della Camera, sarà ancora impegnata, finanziariamente e gestionalmente insieme ad altri soggetti pubblici e privati, nei maggiori progetti infrastrutturali e di sviluppo dell'area quali ad esempio il Polo Tecnologico Lucchese, il Polo Tecnologico di Capannori-Cittadella della calzatura, il Laboratorio e Museo virtuale a Pietrasanta (MUSA), gli Incubatori di nuove imprese, "Abitare Mediterraneo per lo sviluppo dell'edilizia sostenibile ecc..

Grande impegno sarà profuso per il sostegno all'internazionalizzazione dell'economia locale direttamente o per il tramite di Lucca Promos, società consortile a responsabilità limitata, partecipata dalla Camera e dalla Provincia di Lucca.

Di particolare rilievo il ruolo da giocare nell'ambito dell'accesso alle risorse comunitarie, sia a quelle allocate sui Fondi strutturali tramite la Regione Toscana, sia a quelle previste dai Programmi diretti di intervento cui accedere anche con la valorizzazione del progetto della rete comunitaria provinciale.

Per quanto concerne le attività relative agli aspetti di pubblicità legale la Camera di Commercio di Lucca, si trova impegnata, nell'ambito di una più ampia strategia del sistema camerale, a realizzare progetti di e-government con l'obiettivo di incidere drasticamente sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi e sul miglioramento dell'accessibilità ai servizi camerale e della riduzione dei costi della "burocrazia" per le imprese, anche attraverso l'attivazione di collegamenti digitali con le altre PA.

Infine, la Camera continuerà la forte azione di diffusione capillare della conoscenza ed utilizzo degli strumenti di regolazione del mercato, allo scopo di garantire il corretto funzionamento del mercato stesso, sia mediante le azioni per la prevenzione delle controversie che attraverso quelle tese alla risoluzione delle liti.

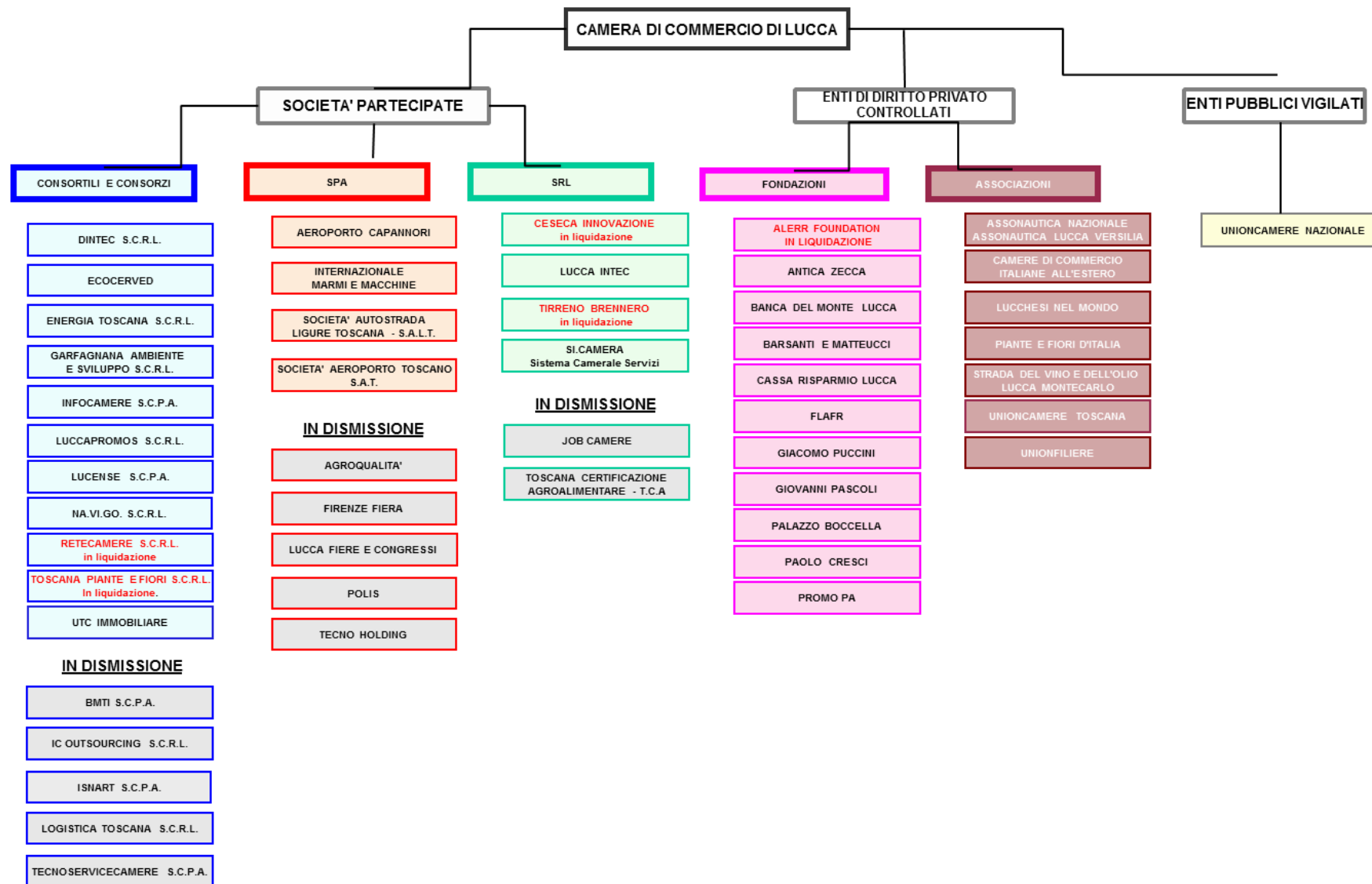
Il sistema Camera di Commercio di Lucca esplica la propria azione attraverso una complessa rete organizzativa, articolata in:

- una struttura di uffici interna mediante la quale si erogano i servizi alle imprese e si assicura il funzionamento della macchina amministrativa;
- una serie di società partecipate, consortili e non, funzionali alla realizzazione dell'azione camerale sul territorio;
- la partecipazione ad alcune fondazioni la cui attività istituzionale si interseca con quella della Camera di Commercio;
- una serie di associazioni con scopi di sviluppo del sistema e del territorio;
- alcuni protocolli di intesa sottoscritti nell'ambito della condivisione di obiettivi strategici territoriali con altri soggetti cointeressati.





# ORGANISMI PARTECIPATI DALLA CCIAA





\* LE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE ALL'ESTERO A CUI LA CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA E' ASSOCIATA

Camera di Commercio Italiana per la Francia - Marsiglia  
Camera di Commercio italiana per il Regno Unito  
Camera di Commercio Italiana per l'Olanda  
Camera di Commercio Italiana per la Spagna - Barcellona  
Camera di Commercio Italiana per la Germania - Monaco di Baviera  
Camera di Commercio Italiana per la Svizzera - Zurigo  
Camera di Commercio Italiana per l'Ungheria  
Camera di Commercio Italiana per il Brasile - San Paolo  
Camera di Commercio Italiana in Marocco  
Camera di Commercio Italiana per la Turchia - Izmir  
Camera di Commercio Italiana per l'Egitto

## PROTOCOLLI DI INTESA – ACCORDI E CONVENZIONI SOTTOSCRITTI DALLA CAMERA DI COMMERCIO DI LUCCA

SETTORE	CLASSIFICAZIONE	TITOLO	ANNO
Agroalimentare	Analisi e studi	Protocollo d'Intesa tra Provincia di Lucca e Camera di Commercio per la progettazione di un Osservatorio statistico-economico per il sistema agricolo della provincia di Lucca.	2003
Agroalimentare	Promozione	Protocollo di intesa tra Provincia di Lucca, Ass. di categoria Agricoltura, Artigianato, Commercio e Comunità Montane, per la valorizzazione e promozione del "Paniere lucchese" attraverso la creazione della "Rete del gusto".	2006
Agroalimentare	Promozione	Protocollo d'Intesa per lo sviluppo di un sistema di "Filiera corta lucchese"	2010
Agroalimentare	Promozione	Convenzione con Associazione Strade del Vino e dell'Olio della provincia di Lucca per l'uso in comodato di ufficio presso la sede della Camera	2013
Agroalimentare	Promozione	Protocollo d'Intesa per la promozione del territorio vitivinicolo, olivicolo e dei prodotti agricoli e agroalimentari di qualità del territorio provinciale di Lucca.	2014
Ambiente	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Patto dei Presidenti delle Camere di Commercio Un impegno per l'energia sostenibile	2011
Calzaturiero	Programmazione	Protocollo d'Intesa per la costituzione del Comitato di sistema locale calzaturiero area lucchese tra Provincia di Lucca, Comuni Capannori, Lucca, Montecarlo, Pescaglia, Porcari, Villa Basilica, Assindustria Lucca, Confartigianato, CNA, CGIL, CISL e UIL	2002
Calzaturiero e tessile abbigliamento	Programmazione	Provincia di Lucca - Protocollo d'Intesa fra le parti sociali, con riferimento ai comparti tessile/abbigliamento e conciario/calzaturiero nell'area territoriale della provincia di Lucca, per l'attivazione degli opportuni e necessari ammortizzatori sociali a sostegno	2005
Centri Commerciali Naturali	Programmazione	Protocollo d'Intesa per la partecipazione al Bando pubblico della Regione Toscana - D.D. 20 giugno 2006 n. 3008	2006
Centri Commerciali Naturali	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Comune di Minucciano per lo sviluppo integrato delle attività a sostegno dei Centri Commerciali Naturali e delle Reti Commerciali di Qualità in Garfagnana	2006
Centri Commerciali Naturali	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Comune di Careggine per lo sviluppo integrato delle attività a sostegno dei Centri Commerciali Naturali e delle Reti Commerciali di Qualità in Garfagnana	2006
Centri Commerciali Naturali	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Comune di Camporgiano per lo sviluppo integrato delle attività a sostegno dei Centri Commerciali Naturali e delle Reti Commerciali di Qualità in Garfagnana	2006

Centri Commerciali Naturali	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Comune di Barga per la valorizzazione, lo sviluppo e la riqualificazione del commercio a Fornaci di Barga	2006
Conciliazione	Regolazione del mercato	Camera Arbitrale - Approvazione Protocollo di Intesa fra CCIAA, Provincia, APT, Associazioni Albergatori ed Associazioni Consumatori della provincia per l'istituzione di uno Sportello di Conciliazione ed Arbitrato in materia di turismo.	2001
Conciliazione	Regolazione del mercato	Approvazione testo di una Convenzione tra Camera di Commercio ed Enti locali della provincia di Lucca avente ad oggetto il servizio di Conciliazione.	2006
Conciliazione	Regolazione del mercato	Protocollo d'Intesa CISPEL, Unioncamere Toscana e camere di commercio per la diffusione e promozione dei servizi di conciliazione e di arbitrato del sistema camerale toscano.	2007
Conciliazione	Regolazione del mercato	Protocollo d'intesa con associazioni dei consumatori aderenti al CTC per la promozione della conciliazione	2008
Conciliazione	Regolazione del mercato	Protocollo d'intesa con associazioni di categoria per la promozione del servizio di conciliazione	2008
Conciliazione	Regolazione del mercato	Protocollo d'intesa con ordini professionali per la promozione del servizio di conciliazione.	2009
Conciliazione	Regolazione del mercato	Rinnovo protocollo d'intesa con associazioni di categoria per la promozione del servizio di conciliazione.	2009
Conciliazione	Regolazione del mercato	Adesione al Protocollo d'intesa tra ANIA e Unioncamere.	2012
Conciliazione	Regolazione del mercato	Adesione al Protocollo d'intesa tra AGCOM e Unioncamere.	2012
Credito	Programmazione	Protocollo d'intesa-Nuovo Patto per lo sviluppo regione Toscana Area 7 "Credito e Basilea 2" con Regione Toscana, Province, CCIAA toscane, UTC	2007
Credito	Collaborazione	Accordo di collaborazione con Cassa di Risparmio di LU-PI-LI per la divulgazione del prodotto Bond del territorio lucchese	2013
Floricolo	Programmazione	Protocollo d'intesa per la costituzione del Distretto Floricolo con Province di Lucca e Pistoia, CCIAA Pistoia, Comuni di Pescia, Viareggio, Ass. categoria Agricole, Rappresentanza della Cooperazione agricola, Organizz. artigianato, commercio al minuto, grande distribuzione	2005
Imprenditoria femminile	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Ministero dell'Industria per favorire la costituzione presso le Camere di Commercio di comitati per la promozione dell'imprenditoria femminile – Determinazioni	2000
Informatizzazione	Pubblica Amministrazione	Protocollo d'Intesa tra Prefettura, Provincia e Comune di Lucca per la costituzione del coordinamento territoriale per l'amministrazione digitale della provincia di Lucca	2008
Informatizzazione	Pubblica Amministrazione	Convenzione con Provincia di Lucca, Comuni Bagni di Lucca, Borgo a Mozzano, Capannori, Castelnuovo, Coreglia, Fondaz. Paolo Cresci per gestione e sviluppo Rete Geografica Provinciale Re.pro.lu.net 2009-2011 Approvazione.	2009

Infrastrutture	Programmazione	Centro Ecologico Distribuzione Merci: protocollo d'intesa tra Comune di Lucca, Camera di Commercio e Lu.Cen.Se. S.c.p.a.	2006
Infrastrutture	Programmazione	Documento di intesa tra Provincia, Comuni di Lucca, Capannori, Porcari, Altopascio, Montecarlo, Villa Basilica e Assindustria Lucca sulle infrastrutture necessarie a migliorare il sistema della mobilità nella Piana di Lucca	2008
Innovazione	Programmazione	Rete Regionale del Sistema di Trasferimento Tecnologico alle Imprese - Approvazione protocollo d'intesa tra regione Toscana, Province toscane e	2009
Innovazione	Programmazione	Accordo di Programma Cittadella della Calzatura - Polo Tecnologico di Capannori con provincia di Lucca e Comune di Capannori	2010
Innovazione	Programmazione	Convenzione CCIAA Lucca, Gal Garfagnana e Lucca Intec s.r.l. per lo sviluppo di progetti di ricerca e di trasferimento tecnologico di interesse reciproco, mediante interventi da sperimentare ed applicare in favore delle imprese ospitate e/o da ospitare nei rispettivi incubatori di nuove imprese innovative	2011
Innovazione	Programmazione	Convenzione con IMT Alti Studi Lucca e Lucca Intec s.r.l. per definire, programmare e realizzare sul territorio lucchese azioni ed eventi congiunti di animazione e sensibilizzazione sul tema dell'innovazione e della ricerca applicata	2011
Innovazione	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Università di Pisa per il progetto "Phd plus: il dottorato si fa strada"	2011
Innovazione	Programmazione	Accordo quadro di cooperazione con l'Unione dei Comuni della Versilia per la costituzione in Versilia della piattaforma territoriale dell'innovazione	2013
Innovazione	Programmazione	Accordo di programma con Comune di Lucca per il parco urbano dell'Innovazione	2014
Internazionalizzazione	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Convenzione quadro tra Sistema Camerale e APET	2001
Internazionalizzazione	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Protocollo di Intesa con Amministrazione Provinciale di Lucca e Lucca Promos in materia di internazionalizzazione delle imprese	2004
Internazionalizzazione	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Convenzione tra Euro Info Centre IT 361 di Promofirenze Azienda Speciale della CCIAA Firenze, Unioncamere Toscana e le CCIAA Toscane	2006
Internazionalizzazione	Rapporti commerciali	Protocollo di intesa con la Camera di Commercio di Bacs Kiskun (Ungheria) per collaborazioni varie	2007
Internazionalizzazione	Collaborazioni intercamerali	Protocollo d'intesa con la Camera di Commercio di Pistoia per la programmazione di iniziative promozionali comuni	2007
Internazionalizzazione	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Convenzione quadro tra CCIAA Toscane e Toscana Promozione in materia di sportelli per l'internazionalizzazione Sprint	2010
Internazionalizzazione	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Convenzione con UTC, Lucca Promos per l'utilizzo delle sedi estere di Metropoli	2012



Internazionalizzazione	Collaborazione	Convenzione con la Camera di Commercio Italia Repubblica Dominicana per l'utilizzo di locali camerati	2013
Internazionalizzazione	Rapporti commerciali	Convenzione per l'attuazione del progetto Building capacity e promozione economica ne Comune di Durazzo	2013
Lapideo	Programmazione	Accordo con Provincia di Lucca e Massa Carrara, CCIAA di Massa Carrara e Associazioni e Sindacati del settore per la composizione del Comitato di distretto lapideo di Carrara	2002
Lapideo	Programmazione	Protocollo d'intesa con la Provincia di Lucca per la disciplina dei rapporti inerenti la nomina del consigliere in I.M.M.C. spa	2007
Lapideo	Programmazione	Protocollo d'Intesa tra i soggetti costituenti il Distretto Lapideo di Carrara	2008
Lapideo	Programmazione	Centri servizi alle imprese per il distretto lapideo - Approvazione protocollo d'Intesa. Intesa con CCIAA di Massa-Carrara Ass. categoria della Provincia di Massa-Carrara e Lucca, le OO.SS. CGIL-CISL-UIL provinciali	2009
Legalità	Programmazione	Protocollo d'Intesa con la Prefettura in materia di legalità	2013
Nautica	Programmazione	Pre intesa per la costituzione del "Comitato di sistema locale della nautica di Viareggio" - Sottoscrizione e Addendum con Comune di Viareggio, Assindustria, Confartigianato e CNA), OO.SS CGIL e CISL	2004
Nautica	Analisi e studi	Protocollo tecnico con la provincia di Lucca per l'avvio in forma sperimentale di un Osservatorio per la Nautica da Diporto in Toscana.	2004
Nautica	Programmazione	Protocollo d'intesa tra Regione Toscana, Provincia di Lucca, Comune di Viareggio, Associazione degli Industriali, associaz. di categoria e parti sociali sui temi della crisi nautica nel distretto Lucca Viareggio (Patto per la nautica)	2010
Produzioni tipiche locali	Promozione	Protocollo d'Intesa per la partecipazione al Bando pubblico della Regione Toscana - Decreto RT n. 2002 del 2/05/2006	2006
Progettazione comunitaria	Collaborazioni fra P.A.	Protocollo d'Intesa con Provincia di Lucca, Comuni di Lucca, Viareggio, Capannori, Lucense, Ceseca, Gal Garfagnana Srl per l'avvio in forma sperimentale di una rete per la presentazione e gestione di progetti comunitari.	2006
Sviluppo economico locale	Programmazione	Intesa per lo sviluppo dell'economia e occupazione con l'Amministrazione provinciale	1999
Sviluppo economico locale	Programmazione	Protocollo d'Intesa con l'Amministrazione Provinciale di Lucca per lo sviluppo del sistema economico	2003
Sviluppo economico locale	Analisi e studi	Protocollo d'Intesa tra il Comune di Lucca e la Camera di Commercio per la realizzazione di analisi statistiche	2003
Sviluppo economico locale	Programmazione	Piano Locale di Sviluppo con Provincia Lucca e vari soggetti sottoscrittori	2005

Sviluppo imprese	Collaborazioni fra P.A.	Protocollo d'Intesa con la Provincia di Lucca per la realizzazione del progetto "Antigone" sulla responsabilità sociale d'impresa.	2004
Sviluppo imprese	Servizi alle imprese	Convenzione per l'attuazione di iniziative di semplificazione e di miglioramento dei servizi on line per le imprese	2014
Territorio rurale e montano	Programmazione	Protocollo d'Intesa con Provincia di Lucca, Comunità Montane, Parco Reg. Alpi Apuane, Parco Naz. Appennino Tosco-Emiliano, Comune di Bagni di Lucca, GAL Garfagnana Ambiente e Sviluppo, Ass. categ. dell'agricoltura, artigianato, commercio per la progettazione e realizzazione del Distretto Rurale della Montagna Lucchese - Approvazione.	2005
Territorio rurale e montano	Servizi alle imprese	Accordo di collaborazione con l'Unione Comuni della Garfagnana	2013
Turismo	Promozione	Protocollo d'Intesa per la realizzazione del progetto "Ponti nel Tempo" con Provincia di Lucca e vari Enti della provincia - Approvazione	2003
Turismo	Analisi e studi	Protocollo d'intesa con la Provincia di Lucca per l'attivazione di una cabina di regia e dell'Osservatorio provinciale sul turismo - Determinazioni	2004
Turismo	Promozione	Protocollo d'Intesa con Regione Toscana, Province, Comuni, CCIAA della Costa Toscana, Confcommercio Tosc, Confesercenti Tosc, Confindustria Tosc. per l'innovazione del prodotto "Costa di Toscana e Isole dell'Arcipelago"	2007
Turismo	Programmazione	Accordo di programma con Provincia Lucca e Massa, CCIAA Massa, APT Versilia e APT Massa per la costituzione ed il funzionamento del Convention & Visitors Bureau Versilia/Costa Apuana - Adesione.	2009
Turismo	Programmazione	Protocollo d'intesa "Cabina di Regia per il sostegno di iniziative di alto valore culturale e di richiamo turistico" con Provincia Lucca - Approvazione.	2009
Turismo	Programmazione	Protocollo d'intesa con Provincia Lucca e APT Lucca per la costituzione ed il funzionamento del Convention & Visitors Bureau Lucca e Valle del Serchio - Adesione.	2009
Turismo	Promozione	Protocollo d'Intesa per la realizzazione del progetto "Ponti nel Tempo" con Provincia di Lucca, Comunità Montane di Garfagnana e Media Valle del Serchio, Unione Comuni Alta Versilia, Parco Naz. Appennino Tosco Emiliano, Parco Alpi Apuane, APT Lucca, APT Versilia, Gal Garfagnana.	2009
Turismo	Promozione	Protocollo d'Intesa con Regione Toscana, Province e CCIAA della Costa Toscana Confcommercio Toscana Confesercenti Toscana	2010

		per l'innovazione del progetto "Costa di Toscana e isole dell'arcipelago".	
Turismo	Promozione	Proroga del Protocollo d'Intesa per la realizzazione del progetto "Ponti nel Tempo"	2012
Turismo	Programmazione	Protocollo d'Intesa in materia di turismo con la Provincia ed il Comune di Lucca	2013
Turismo	Promozione	Protocollo d'Intesa finalizzato a favorire lo sviluppo della manifestazione Photolux Festival e a garantire una continuità nel tempo	2013
Tutela consumatore/ impresa	Regolazione del mercato	Approvazione della Convenzione provinciale tra Associazioni di Categoria del settore Artigianato, Associazioni dei Consumatori e CCIAA per la regolamentazione dei servizi di tinto-lavanderia.	2002
Tutela consumatore/ impresa	Regolazione del mercato	Protocollo d'Intesa predisposto dalla Prefettura di Lucca per la prevenzione dei reati di truffa in danno dei soggetti anziani	2008
Tutela consumatore/ impresa	Regolazione del mercato	Convenzione per l'attuazione dell'art. 2 comma 3, della legge 580/93 con CCIAA Firenze, Prato e Siena, UTC	2010
Tutela consumatore/ impresa	Regolazione del mercato	Convenzione per l'attuazione del Protocollo di Intesa tra Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori	2013
Tutela consumatore/ impresa	Regolazione del mercato	Rinnovo adesione a Protocollo d'Intesa tra Unioncamere e Autorità per le garanzie nelle telecomunicazioni.	2014
Valorizzazione capitale umano	Programmazione	Rete territoriale per la promozione di politiche concertate di conciliazione fra la vita familiare ed il lavoro - Provincia di Lucca, Comuni, Organizzazioni sindacali, Associazioni datoriali e di categoria, A.S.L.	2008
Valorizzazione capitale umano	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Protocolli di intesa per la promozione dei Patti Formativi Locali - settori COSTRUZIONI, NAUTICA E BENI CULTURALI- CULTURA – TURISMO – Provincia di Lucca, Enti vari e parti sociali	2010
Valorizzazione capitale umano	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Accordo Territoriale di Genere - L.R. 16/2009 "Cittadinanza di Genere" proposto dall'Amministrazione Provinciale di Lucca con Comm. Prov. Pari Opportunità, Prefettura di Lucca, Questura di Lucca, Comuni prov. di Lucca, ASL 2, ASL 12, OO.SS. prov.li ed altre parti sociali, Uff. Scolastico Prov.le di Lucca	2010
Valorizzazione capitale umano	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Protocollo d'Intesa per la promozione di un Patto Formativo Locale nella Filiera del Sociale – Approvazione - Provincia di Lucca, Enti vari e parti sociali	2012

Valorizzazione capitale umano	Formazione	Protocollo d'Intesa con le istituzioni lucchesi sui problemi delle carceri	2013
Valorizzazione capitale umano	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Amministrazione Provinciale di Lucca – Accordo territoriale di genere	2013
Valorizzazione capitale umano	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Protocollo d'Intesa tra C.S.C.S. di Pistoia e CCIAA di Lucca per la promozione del programma europeo Erasmus per giovani imprenditori	2014
Valorizzazione capitale umano	Formazione, informazione e servizi alle imprese	Accordo di rete per la costituzione del Polo tecnico professionale nella filiera della meccanica del cartario e del cartotecnico	2014

## Le risorse umane.

La Camera di Commercio di Lucca è organizzata in 4 Aree:

- area Segretario Generale e Programmazione,
- area Amministrazione e Personale,
- area Anagrafico Certificativa e Regolazione del Mercato,
- area Promozione e Sviluppo per le imprese.

Il personale ad oggi in servizio, è così composto:

- il Segretario Generale e 2 dirigenti, rispetto ai 4 dirigenti complessivi previsti in dotazione organica;
- n. 4 di categoria D3, con posizione organizzativa, rispetto ai 5 previsti nella dotazione organica
- n. 17 di categoria D1, responsabili di ufficio, rispetto ai 19 previsti nella dotazione organica (il 31 dicembre verrà collocato a riposo un collega di categoria D1)
- n. 46 di categoria C, assistenti amministrativi, rispetto ai 47 previsti nella dotazione organica (il 31 dicembre verrà collocata a riposo una collega di categoria C)
- n. 3 di categoria B3 e n. 6 di categoria B1, rispetto ai 5 cat. B3 e 6 cat. B1 previsti nella dotazione organica

Vi sono poi alcune persone assunte con forme di lavoro flessibile, mentre il servizio di portierato è stato esternalizzato.

L'organizzazione dell'ente è disciplinata dallo Statuto camerale e dal Regolamento di Organizzazione.

## Il sistema di gestione del personale

Il personale è inquadrato nel CCNL 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, sono stati adottati i contratti aziendali per la dirigenza e per il personale. Vengono applicati due sistemi di valutazione, uno per la dirigenza ed uno per il resto del personale. Il Fondo per il salario accessorio dei dirigenti e del personale prevede una componente rilevante legata al sistema di gestione per obiettivi/risultati.

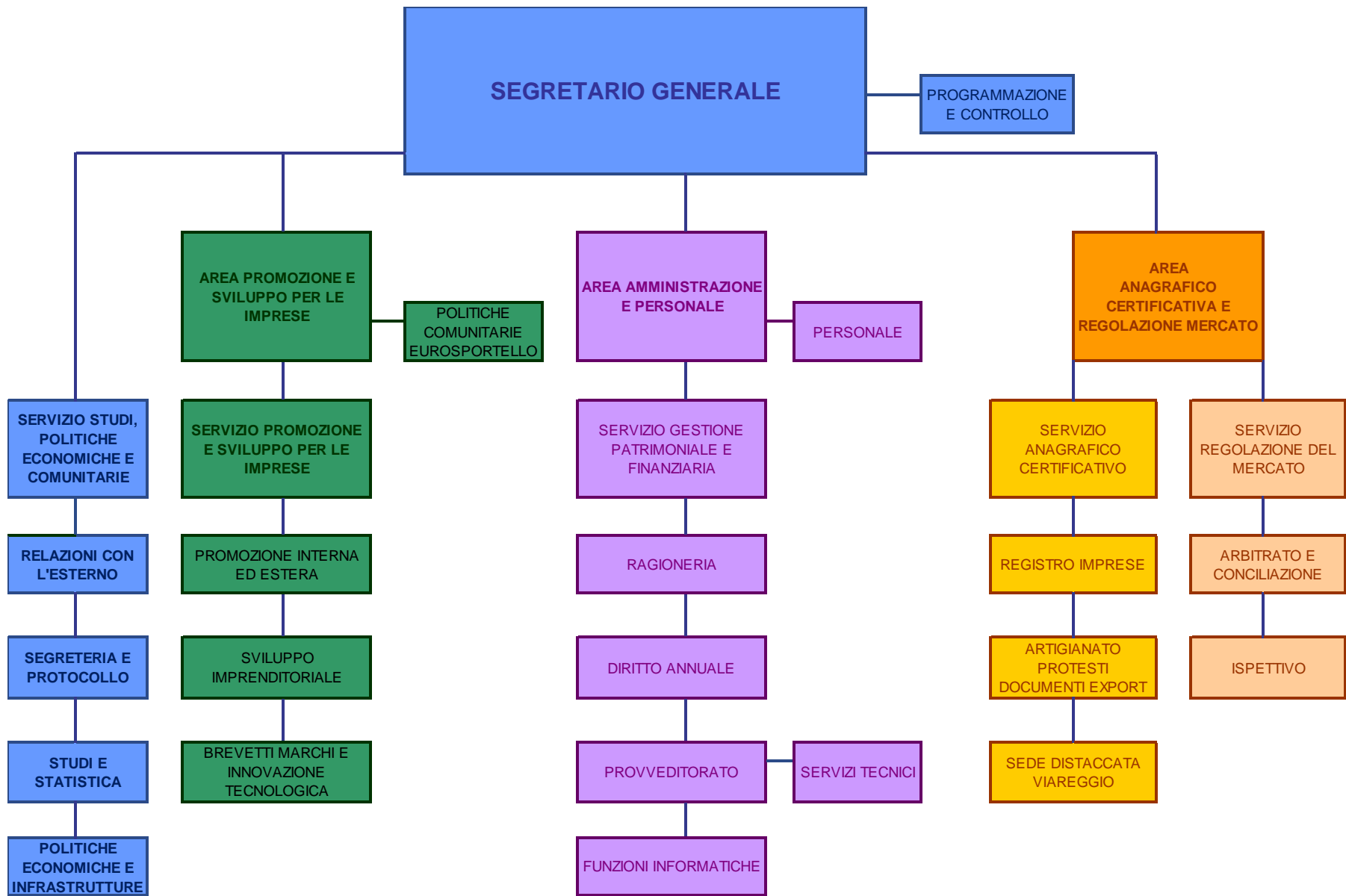
I dirigenti sono annualmente valutati in base al raggiungimento dei risultati e alla qualità della prestazione individuale, anche ai fini dell'erogazione della retribuzione annuale di risultato. Attori del processo di valutazione sono l'Organismo Indipendente di Valutazione, la Giunta per il Segretario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

Anche per il personale dipendente è stato adottato un sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati, applicato con cadenza annuale. I dirigenti sono responsabili della valutazione del personale. Le risultanze di tale sistema vengono utilizzate anche per erogare il premio incentivante la produttività e il miglioramento dei servizi.

Durante questi anni, sono stati adottati vari regolamenti per la gestione del personale: sui profili professionali dell'ente, per la selezione e le assunzioni dall'esterno, per la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, sulle trasferte, sugli anticipi sulla indennità di anzianità e sul trattamento di fine rapporto, sulle mansioni superiori, sulle 150 ore annue per il diritto allo studio.

Le principali norme e disposizioni relative al rapporto di lavoro sono state riassunte in un manuale al fine di migliorarne la chiarezza, la comprensione e la fruibilità.









## La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente.

Il sistema informatico della Camera di Commercio di LUCCA è basato su un insieme di reti locali, una per ciascuna sede fisica distinta, tra loro collegate tramite linea HDSL.

La sede centrale di Corte Campana,10 è inoltre collegata alla sede di Padova di InfoCamere S.c.p.A (Società in house delle Camere di Commercio) tramite apparati forniti dalla società stessa in comodato gratuito mediante connessione in fibra ottica a banda larga; tramite la struttura InfoCamere è possibile anche l'interconnessione alla rete pubblica internet attraverso autenticazione ad un proxy.

Tutte le postazioni sono abilitate all'accesso Internet e all'utilizzo della posta elettronica.

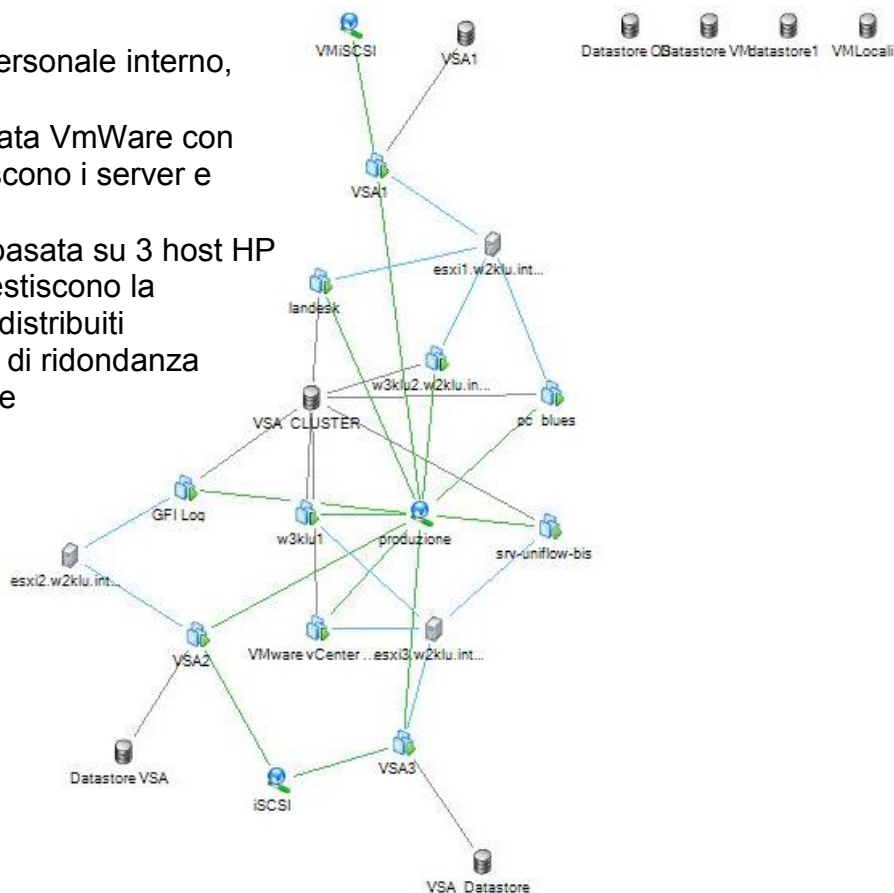
La connessione ad Internet ed alle procedure Infocamere avviene utilizzando la rete privata delle Camere di Commercio – icnet – che viene gestita dalla stessa InfoCamere che regola il nodo di interconnessione alla rete pubblica attraverso l'applicazione di un'adeguata politica della sicurezza che prevede l'uso di firewall, di antivirus e il divieto di installare modem sui p.c. camerali in rete; il sistema Camerale deve garantire ad InfoCamere il rispetto di precise regole tramite sottoscrizione di un documento.

Il collegamento da remoto alle applicazioni InfoCamere è possibile solo attraverso collegamenti VPN (Virtual Private Network) o dial-up, gestiti tramite apposita abilitazione e autorizzazione da InfoCamere;

L'attuale architettura server **interna** alla Camera di Commercio è costituita da tre server fisici installati presso il CED e prevede la distribuzione di servizi quali: condivisione risorse come cartelle di rete (file server) e stampanti (print server), postazioni virtuali per il controllo delle telefonate e software installati.

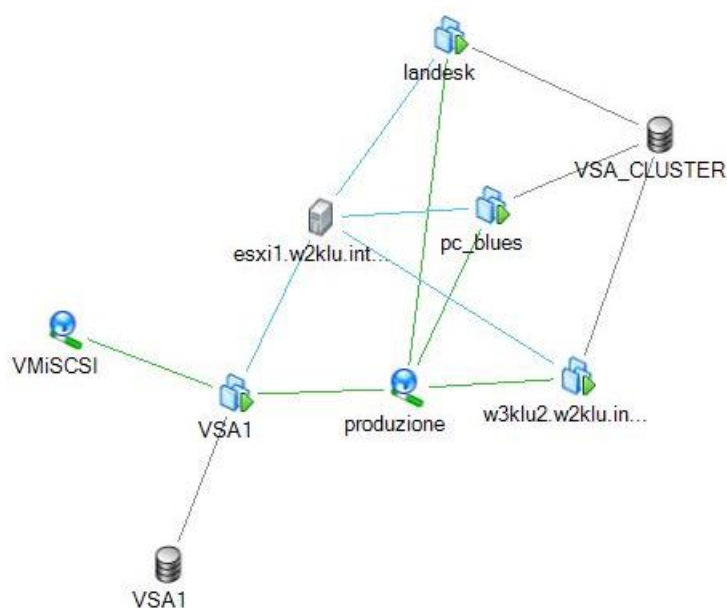
L'infrastruttura, gestita da personale interno, è basata su:

- piattaforma virtualizzata VmWare con 3 nodi esx che gestiscono i server e le macchine virtuali
- piattaforma storage basata su 3 host HP VSA Lefthand che gestiscono la sicurezza dei servizi distribuiti attraverso un politica di ridondanza delle macchine fisiche



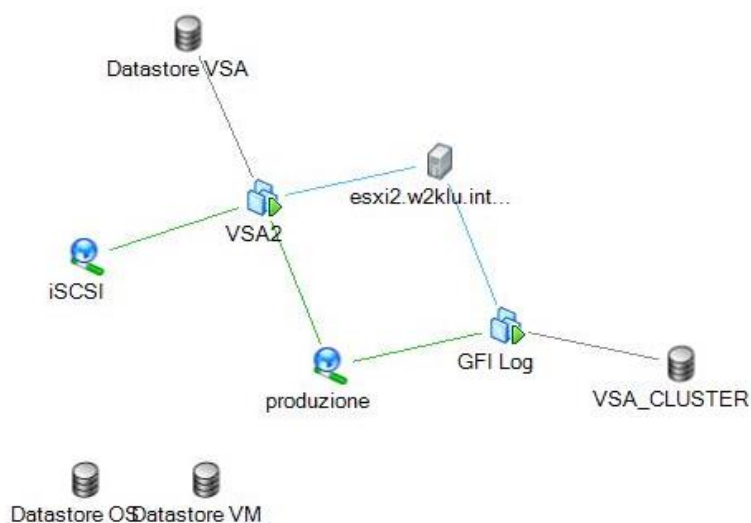
### Nodo VmWare ESXi1 –

- n. 1 server Microsoft Windows 2003 Server con funzioni di Domain Controller (w3klu2)
- n. 1 server Microsoft Windows 2008 Server con installato software Landesk Management Suite per il rilevamento di installazioni software non autorizzate sulle postazioni di Lavoro (landesk)
- n. 1 postazione su Sistema Operativo (SO) windows XP per il controllo delle telefonate (pc\_blues)
- n.1 host HP VSA Lefthand per l'architettura storage (VSA1)



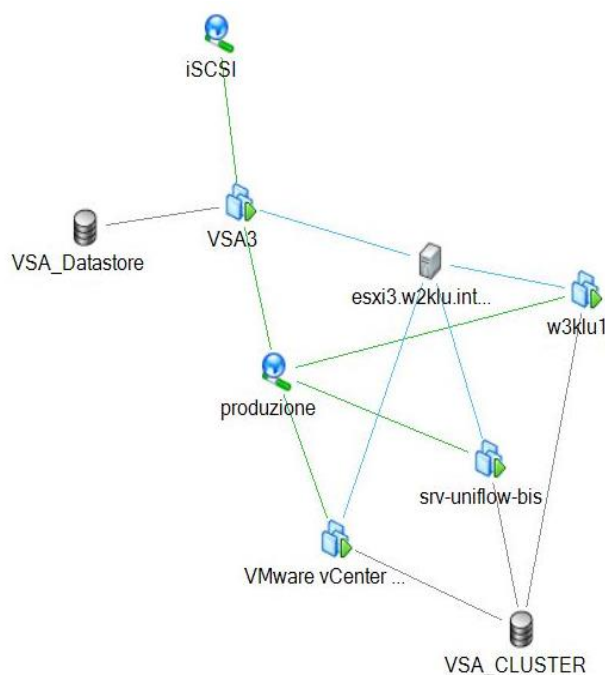
### Nodo VmWare ESXi2 –

- n. 1 server Microsoft Windows 2008 Server con installato software per il controllo dei log di accesso dell'Amministratore di Sistema (GFI log)
- n.1 host HP VSA Lefthand per l'architettura storage (VSA2)



## Nodo VmWare ESXi3 –

- n. 1 server Microsoft Windows 2003 Server con funzioni di Domain Controller e File Server sul quale sono presenti gli archivi comuni della CCIAA (w3klu1);
- n. 1 server Microsoft Windows 2003 Server con software di controllo stampe da remoto su multifunzioni e stampanti di rete e non (srv-uniflow-bis);
- n.1 host HP VSA Lefthand per l'architettura storage (VSA3)



La **sicurezza dei dati** è assicurata da backup effettuati su:

- n. 1 unità disco NAS
- n. 1 unità nastro

Tutti i giorni vengono effettuati dei backup doppi: su disco e su nastro.

Per evitare perdita dei backup a seguito di un Disaster del CED (incendio, distruzione, ecc. ecc.) le unità a nastro vengono prese e portate in luogo diverso.

In caso di disaster recovery, il recupero dei dati e delle informazioni relative all'AD è totale.

L'utilizzo dei server aziendali permette un interscambio completo di informazioni e risorse da parte dei dipendenti camerale; ogni dipendente, autenticandosi tramite user-id e password, accede alle risorse condivise autorizzate con i profili definiti dall'Amministratore di Sistema.

L'organizzazione dell'area di lavoro è strutturata per uffici e le user-id hanno l'accesso alle sole directory dell'ufficio a cui appartengono con i profili sia in lettura che scrittura; all'interno è gestita una gerarchia funzionale in base alla quale i capi ufficio, capi servizio e i dirigenti hanno l'accesso completo sugli uffici su cui hanno la competenza con profili completi (lettura/scrittura).

L'area comune ad ogni ufficio è di libero accesso a tutti i dipendenti definiti sia in scrittura che in lettura e viene utilizzata per lo scambio generalizzato di informazioni.

Infatti attraverso la condivisione di risorse comuni, legate a permessi gestiti all'interno (server MS Windows 2003), è possibile scambiare dati fra Uffici e Aree.

Ogni dipendente, come già evidenziato in precedenza, è dotato di almeno un computer e una stampante nonché di una casella di posta elettronica e accesso internet.

Sono presenti anche vari gruppi di posta elettronica "alias" a cui possono accedere le user-id appartenenti la cui associazione viene gestita e mantenuta, su richiesta della Camera di Commercio, da parte dell'Amministratore di Posta (InfoCamere S.c.p.A).

Lo scambio di informazioni è inoltre garantito da una intranet raggiungibile via web e dislocata in hosting presso Lucense SCPA (<http://intranet.lu.camcom.it>), all'interno della quale vengono gestite varie funzioni quali gestione degli appuntamenti, informazioni di servizio da parte degli uffici Amministrativi/contabili, ordini di servizio, controllo di gestione ecc. ecc. La intranet è accessibile attraverso un collegamento web e raggiungibile solo da account generati e gestiti dall'Amministratore di Sistema della Camera di Commercio di Lucca. La sicurezza dei dati è garantita dal fatto che l'accesso è possibile solo attraverso l'autenticazione personale rilasciata dall'Amministratore di Sistema. Ogni accesso genera un log per eventuali controlli.

Sempre in hosting presso Lucense SCPA è installato l'applicativo SicraWeb per la gestione delle Delibere/Determine dell'ente. L'accesso avviene tramite web con credenziali ben definite.

La Camera di Commercio di Lucca dispone di propri siti web, in hosting presso Lucense SCPA:

[www.lu.camcom.it](http://www.lu.camcom.it)

[www.ildesco.eu/](http://www.ildesco.eu/)

[www.luccaimprese.it](http://www.luccaimprese.it)

[www.archivistoricocameradicommerciolucca.it](http://www.archivistoricocameradicommerciolucca.it)

[www.luccagriturismi.it](http://www.luccagriturismi.it)

[www.musapietrasanta.it](http://www.musapietrasanta.it)

VAS "Analisi di sensibilità del territorio della Provincia di Lucca"

La politica dell'Ente è in ogni caso quella di sostituire ciclicamente le apparecchiature più vecchie con una cadenza stabilita in base al criterio dell'ammortamento quantificata in mesi 36 per i p.c. e in mesi 60 per le stampanti.

## I RISULTATI CONSEGUITI CON IL PROGRAMMA PLURIENNALE 2010-2014

Le Priorità strategiche individuate dal Consiglio camerale per il quinquennio 2010-2014, aggiornate nel luglio 2013:

PRIORITA' A	E-government: una Pubblica Amministrazione al servizio delle imprese
PRIORITA' B	Promozione degli strumenti di regolazione del mercato
PRIORITA' C	Favorire il consolidamento e lo sviluppo della struttura del sistema economico locale
PRIORITA' D	Sostenere la competitività delle imprese
PRIORITA' E	Valorizzazione economica del territorio
PRIORITA' F	Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione territoriale
PRIORITA' G	Trasparenza
PRIORITA' H	Valorizzazione del capitale umano
PRIORITA' I	Innovazione normativa e miglioramento continuo

### PRIORITA' A

#### **E-government: una Pubblica Amministrazione al servizio delle imprese**

#### OBIETTIVO STRATEGICO

#### **A1. Attuare pienamente le novità normative in tema di innovazione tecnologica, valorizzando il ruolo della CCIAA quale volano per una reale semplificazione degli adempimenti amministrativi delle imprese verso la Pubblica Amministrazione**

1. Attuazione di iniziative che facilitino alle imprese attive nella provincia di Lucca l'accesso al canale telematico di colloquio con la Pubblica Amministrazione: al 31/12/2014 crescita progressiva rispetto ai 2 anni precedenti delle imprese/società attive dotate dei dispositivi informatici per presentare in proprio o tramite delega denunce ed istanze sottoscritte digitalmente, per ricevere le comunicazioni relative all' indirizzo/domicilio di posta elettronica certificata, per accedere ai servizi della Pubblica Amministrazione in rete autenticandosi ai relativi siti (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)
2. Implementazione dei servizi erogati o gestiti on line dalla Camera di Commercio: al 31/12/2014 tutte le denunce e domande rivolte dalle imprese alla Camera debbono poter essere inoltrate via rete pubblica, attraverso modulistica elettronica sottoscrivibile digitalmente ed i relativi procedimenti, salvo particolari vincoli normativi, devono essere dematerializzati (100% domande/denunce RI e Rea; Scia artigiane e altre attività; certificati di origine; Bilanci; Mud/Sistri/Raee) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

## RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

### Dato 2011:

2152 CNS Infocert + 644 CNS Aruba e 32 Business Key + 33 Token rilasciati

### Dato 2012:

2064 CNS Aruba e 109 Token rilasciati

### Dato 2013:

2355 CNS Aruba e 189 Token rilasciati

### Dato 2014:

1575 CNS Aruba e 137 Token rilasciati

## "Impresa in un giorno"

Dal primo aprile 2010 è diventato obbligatorio sia per le imprese individuali che per le società l'invio di domande/denunce indirizzate al Registro imprese tramite **Comunicazione Unica**. L'ufficio camerale, da questa data, opera come sportello telematico unico non solo per le pratiche informatiche di propria competenza, ma anche per le denunce indirizzate ad Inail, Inps e Agenzia Entrate.

Una delle principali criticità affrontata è stata la formazione sia degli utenti che degli addetti data la complessità del canale informatico ad oggi disponibile e la continua evoluzione tecnologica. A questo scopo tutti gli addetti interni hanno partecipato a corsi di formazione specifici sulla Comunicazione Unica mentre, per ciò che riguarda l'utenza, è stato messo in linea sul sito un questionario compilabile on line, allo scopo di valutare con precisione esigenze e richieste formative; a seguito di ciò sono stati organizzati in sede di primo avvio 5 corsi di formazione, con target diversi, sia presso la sede di Lucca che di Viareggio.

Lo scopo dell'attività formativa che, a partire dalle prime iniziative sopra descritte, è stata costantemente portata avanti negli anni successivi, è anche quello di porre in essere azioni proattive per migliorare la qualità delle pratiche e, per ridurre, di conseguenza, i tempi di evasione delle stesse, il tasso di sospensione nonché il tempo di sospensione delle pratiche. Il 30 settembre 2010 sono stati pubblicati sulla GU i decreti attuativi dell'art. 38 del D. Lgs. 112/2008 in materia di Sportello Unico Attività Produttive, portando così a compimento tutti i tasselli normativi per l'attuazione della riforma conosciuta con la sigla "Impresa in un giorno". Le altre tessere di questo complesso disegno sono rappresentate, per l'appunto, dalla Comunicazione unica e da [Impresa.gov.it](http://Impresa.gov.it), il portale di servizi alle imprese erogati direttamente da alcuni ministeri.

Nell'ambito del panorama nazionale, la Toscana ha una sua specificità in quanto la Regione aveva già in fase avanzata di sviluppo la realizzazione di un portale finalizzato alla gestione telematica, secondo procedure uniformi, dei Suap presenti sul territorio. In base alle scelte effettuate dalla società di informatica chiamata a dare attuazione al D. Lgs. 112, l'integrazione del portale regionale sarà calendarizzata solo dopo la realizzazione di diversi step finalizzati all'avvio per tutto il territorio nazionale della riforma.

Pertanto, in ambito regionale tutte le CCIAA hanno finora avuto un ruolo marginale rispetto al panorama generale. Peraltro, tutti i comuni della provincia di Lucca (così come è avvenuto anche per le altre Province), hanno accreditato il Suap presso il portale, così da non rendere necessario in nessun caso l'esercizio della delega comunale nei confronti di una CCIAA.

Poiché è comunque prevedibile che più o meno a breve anche la Toscana sia chiamata a confrontarsi con l'applicazione delle nuove norme e a dare attuazione anche a quelle disposizioni che prevedono l'integrazione dell'archivio ottico camerale con le informazioni e le documentazioni provenienti dai Suap, è stato inizialmente costituito un sottogruppo di



lavoro all'interno del gruppo di lavoro dei conservatori, coordinato dalla CCIAA di Lucca, per studiare le procedure e proporre soluzioni organizzative.

A seguito di 2 incontri tra il sottogruppo e funzionari della Regione, tecnici di Infocamere e del gestore del sw regionale, sono state predisposte le linee guida per l'integrazione del portale regionale all'interno di [impresa.gov.it](http://impresa.gov.it): dopo queste linee guida si doveva passare alla stesura del piano tecnico operativo (a carattere prettamente informatico), entro il 30 giugno 2013. Alla data del 31.12.2013 Unioncamere ha riferito che sono proseguiti i confronti tra Regione e Infocamere, ma ciò non ha prodotto risultati concreti.

Ad oggi, i tempi di realizzazione tecnica appaiono ancora non brevi e ciò (come riferito da Unioncamere Toscana), dipende dal fatto che, mentre uno dei due interlocutori è rimasto invariato nel tempo (ossia, la società consortile di informatica delle cciaa), l'altro è cambiato, dato che la Regione non ha una propria società sw di sistema e, in occasione del nuovo bando per la gestione del portale, ha modificato il gestore informatico rendendo necessario riavviare il percorso tecnico già avviato.

### **Pec e firma digitale**

Entro il 30 settembre 2013 anche le imprese individuali hanno comunicato al Registro Imprese, al pari delle società, la propria casella di posta elettronica certificata. Per incentivare l'effettivo adempimento da parte delle imprese, sono stati organizzati corsi di formazione e pubblicate sul sito apposite istruzioni. Inoltre, come per il passato, la CCIAA continua a rappresentare il principale soggetto sul territorio provinciale preposto all'emissione e distribuzione di dispositivi per la sottoscrizione digitale di atti e documenti.

Dal punto di vista della diffusione tra le imprese sia dei dispositivi per la firma digitale che della Pec la situazione è la seguente:

Al 26.09. 2014 sono state rilasciate n. 1.575 CNS Aruba e n. 137 Token Aruba.

Il passaggio nel 2011 per tutte le cciaa in base a gara gestita a livello nazionale dall'Ente di Certificazione ad un diverso gestore dei dispositivi di firma digitale (si è passati da Infocert ad Aruba), non consente di produrre statistiche circa il grado di copertura delle imprese rispetto al rilascio dei dispositivi di firma digitale.

Al 26.09.2014 hanno comunicato al Registro Imprese il proprio indirizzo di posta elettronica:

- l' 80% delle società (n. 21.443 società di cui 17.138 con Pec)
- il 66,86% delle imprese individuali (n. 27.324 di cui 18.271 con Pec)

Una criticità da gestire in futuro, data la mancanza di norme che disciplinino "la vita" della Pec e le comunicazioni che dovrebbero essere fatte dall'impresa successive alla prima, consiste, per l'appunto, nella gestione giuridicamente e tecnicamente corretta dei casi di sospensione, revoca, cessazione della Pec cui non fa seguito alcuna nuova attivazione da parte dell'impresa di un casella di posta certificata. A ciò si aggiunge il fatto che il Ministero ha dato nel corso di questi anni interpretazioni diverse per ciò che riguarda l'univocità della Pec, prima non considerata necessaria, poi, al contrario, ritenuta tale. Va, comunque, tenuto presente che le norme impongono, laddove venga depositata una pratica da parte di impresa priva di Pec, che questa venga sospesa in attesa di comunicazione della stessa. Il sistema ha, quindi, previsto una modalità per la progressiva acquisizione degli indirizzi di posta certificata, seppure meno efficace in quanto a tempestività perché condizionata in ogni caso alla presentazione di una nuova istanza. L'ufficio Registro imprese di Lucca, in accordo con il Giudice del registro, ha avviato controlli, in base a segnalazioni puntuali, su indirizzi che risultano non validi, per la cancellazione d'ufficio. L'utilizzo della Pec è stato sperimentato, in particolare nel corso degli anni 2013 e 2014, sia per l'invio di solleciti e note

informativa in tema di diritto annuale; sia ai fini dell'invio di notifiche formali da parte degli uffici anagrafici e di regolazione del mercato, anche con riferimento a verbali di accertamento e ordinanze, con riduzione conseguente delle spese postali.

A livello nazionale si deve ricordare un significativo passo avanti dato dalla costituzione da parte del Ministero dello sviluppo Economico, in collaborazione con Infocamere, di **INI-PEC**, la banca dati nazionale delle Pec di imprese e professionisti, liberamente consultabile on line.

**Attualmente si può concludere che** tutte le domande e denunce indirizzate al Registro Imprese devono essere inviate all'interno di una comunicazione unica che richiede comunque l'indicazione di una Pec dell'impresa utile ai fini della gestione della pratica (invio ricevuta, sempre con modalità telematica, sottoscritta digitalmente; invio richieste regolarizzazioni cd. informali tramite Telemaco e, a partire dal 2013, grazie all'introduzione di un gestionale che opera all'interno di Scriba – il sistema di protocollazione delle pratiche registro imprese -, invio anche delle lettere contenenti preavviso di rifiuto e dei provvedimenti di rifiuto del conservatore).

In definitiva, le pratiche si presentano sulla scrivania virtuale dell'operatore camerale solo se telematiche e sottoscritte digitalmente (dal titolare, da un professionista incaricato o da un delegato); comportano la necessaria individuazione di una Pec dell'impresa utile per la gestione della pratica, a cui si accompagna anche la Pec/indirizzo e.mail dell'eventuale professionista incaricato.

Con l'introduzione del gestionale ora descritto, utilizzato per l'eventuale regolarizzazione della pratica, o per il suo rifiuto (qualunque sia la pratica in esame, registro imprese, artigianato, scia ex albi ecc.), si chiude il cerchio arrivando ad una completa dematerializzazione della pratica con notevoli vantaggi sotto tutti i punti di vista: forte riduzione delle spese postali; eliminazione della carta; standardizzazione delle lettere e riduzione dei meri errori materiali (nell'indicare indirizzi, numeri di pratica ecc.), notevole riduzione dei tempi di gestione delle lettere informatiche (sia in fase di composizione della lettera che di automatica protocollazione della stessa tramite protocollo generale).

**REALIZZATO AL 100%**

## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Domande/denunce RI e REA: 100%

Scia artigiane e altre attività: 100%

Certificati di origine: 4%

Bilanci: 99,88%

Mud/Sistri/Raee: 100%

Deposito bilanci di esercizio da parte delle società di capitale in formato XBRL (ossia elaborabile, come previsto dalla vigente normativa tecnica).

Nel 2011 i bilanci di esercizio depositati sono stati 6.498 ed il 99% di questi in formato XBRL.

Nel 2012 sono stati 7.122 ed il 99,81% in formato XBRL

Nel 2013 sono stati 7.076 ed il 99,63% in formato XBRL

Nel 2014 (al 25.09.14) sono stati 6.047 ed il 99,88% è in formato XBRL

La minima percentuale di bilanci non in formato XBRL dipende dal fatto che vi sono alcuni casi di esenzione individuati dalla normativa per i quali il deposito avviene in formato PDF.

### Certificati d'origine delle merci rilasciati on line

Il nuovo programma è stato avviato in via sperimentale grazie alla collaborazione di alcune imprese aderenti all'iniziativa.

Nel 2012 i certificati d'origine on line sono stati il 2% del totale.

Al 31.12.2013 sono 212 ovvero il 4% del totale.

Al 24.09.2014 sono 169 ovvero il 4,3% del totale, in linea con il 2013.

A partire da ottobre 2012, le domande di iscrizione negli albi e ruoli camerali sono diventate Scia telematiche allegata ad una domanda indirizzata al Registro imprese.

Con la dematerializzazione di questa comunicazione e con la messa in linea sul sito camerale della modulistica compilabile on line per alcune residuali tipologie di procedimento, meno significative anche da un punto di vista numerico, si ritiene conseguito il target fissato con riferimento ai procedimenti di competenza dell'area anagrafica/regolazione del mercato in quanto quelli su piattaforma telematica coprono oltre il 99% del totale dei procedimenti anagrafici.

Dall'ottobre 2012 è possibile avviare una domanda di mediazione attraverso il sistema concilia on line che, oltre all'inoltro dell'istanza, consente ai professionisti e ai loro assistiti di monitorare tutti i vari stadi del procedimento. Allo scopo di incentivare l'uso del canale telematico sono state svolte sessioni formative durante la settimana della conciliazione e avviata una promozione con riduzione delle spese di avvio.

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico A1:	
proventi	0,00
oneri	13.420,00
investimenti	0,00

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **A2. Migliorare e promuovere la qualità delle banche dati informatiche tenute dalla Camera di Commercio anche allo scopo di incentivarne la consultazione soprattutto tramite canale telematico**

1. Attivazione del procedimento di cancellazione d'ufficio dal Registro imprese per un numero di imprese predeterminato annualmente ai sensi della normativa vigente (D.P.R. 47/2004 e art 2490 c.c.). Le posizioni che nel periodo di riferimento saranno nel complesso oggetto di controllo (con adozione del provvedimento finale di cancellazione/archiviazione ovvero con inoltro al competente tribunale), sono determinate in numero di 1500.
2. Mantenimento dei diritti di segreteria (a parità di entità dei diritti) introitati dalla CCIAA per le funzioni di inquiry degli archivi rispetto all'anno precedente (dato fornito da IC). (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Allo scopo di migliorare la qualità dei dati resi pubblici per un reale allineamento alla realtà economica ed un incremento del loro valore, ci si è posti come obiettivo la cancellazione di posizioni mediante l'adozione della Determinazione di cancellazione/archiviazione ovvero con l'inoltro al giudice per la cancellazione nei casi ove ciò è previsto dalla legge.

Al 15.10.2014 il numero delle imprese per le quali il procedimento avviato si è concluso con la cancellazione (incluse le imprese artigiane, ma sono tuttora in corso procedimenti che porteranno alla cancellazione di ulteriori posizioni, oltre 120 imprese stimate), è complessivamente di 1.769, con le seguenti specifiche:

2010: **n. 355**

2011: **n. 480**

2012: **n. 347**

2013: **n. 440**

2014: **n. 147**

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Al 31.12.2013, i diritti da consultazione della banca dati Registro imprese incassati tramite Distributori o Telemaco (ossia derivanti da consultazione delle banche dati tramite collegamento telematico), sono risultati superiori a quelli incassati nel 2012. In particolare, pur essendo ancora in diminuzione i diritti da Distributori, sono aumentati i diritti derivanti da contratti Telepay stipulati da imprese e professionisti.

I diritti incassati al 30 giugno 2014 (dato IC disponibile ad oggi) consentono di prevedere il mantenimento dello standard dell'anno passato.

## SERVIZI A CONTRIBUTO CONSORTILE

Introiti diritti telematici e costi Infocamere della CCIAA - Anni: 2005-2014 (al 30/06/2014)

Totale Diritti da utilizzi Banche Dati (Ricavi)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (30.06.14)
Diritti Consumi	244.304	289.392	312.929	327.982	337.743	339.909	348.476	251.619	255.343	161.089
1 - Diritti Consumi da Distributori	153.496	172.297	169.000	162.925	164.741	158.666	157.104	107.965	104.944	61.552
2 - Diritti Consumi da Telemaco. Di cui:	90.808	117.095	143.929	165.057	173.002	181.243	191.372	143.654	150.399	99.537
2a - Diritti Consumi Telepay	65.891	87.600	106.075	123.856	131.731	140.626	150.783	114.875	121.537	80.900
2b - Diritti Consumi Telemaco (Associazioni)	24.917	29.495	37.854	41.201	41.271	40.617	40.589	28.779	28.862	18.637

**LA PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE SI POTRA' DEFINIRE A FINE ANNO**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico A2:	
proventi	0,00
oneri	5.538,00
investimenti	0,00

## OBIETTIVO STRATEGICO

### A3. Partecipazione ad azioni di e-government

- ❖ Partecipazione dell'ente camerale ad ogni iniziativa di carattere nazionale o regionale finalizzata alla creazione di meccanismi di raccordo tra sportello unico per le attività produttive e sistema della comunicazione unica per semplificare gli adempimenti a carico delle imprese e per ridurre i tempi di avviamento dell'attività produttiva. Le attività realizzate in ambito provinciale, tenuto conto del quadro giuridico generale, sono illustrate in una relazione finale con confronto rispetto al panorama nazionale e regionale.

### RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

Dal mese di luglio 2012 è stato avviato un lavoro di confronto a carattere interregionale tra le principali guide uniche per gli adempimenti al Registro Imprese (Triveneto, Lombardia, Emilia Romagna e Toscana), cui partecipano i conservatori di Livorno, Prato e Lucca. Lo scopo è arrivare ad una bozza di guida unica nazionale da sottoporre al vaglio/approvazione di Mise e Unione nazionale, guida che sarà resa fruibile per gli utenti all'interno del sito [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it) e del programma Starweb per la compilazione delle domande (sotto forma di help on line). I lavori sono proseguiti per tutto il 2013 arrivando all'esame e approvazione di circa 400 casi comuni relativi a Spa ed Srl (per ciascuna tipologia di adempimento sono indicati: riferimenti normativi, termini, soggetti obbligati e legittimati, atti soggetti a deposito/iscrizione, forma dell'atto, allegati ecc.). Gli esiti di questo lavoro saranno presentati ufficialmente in occasione di un incontro nazionale che si terrà nel mese di novembre 2014 con la partecipazione di Mise e Unioncamere.

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico A3:	
proventi	0,00
oneri	0,00
investimenti	0,00

**OBIETTIVO STRATEGICO**

**A4. Garantire la corretta conservazione sostitutiva dei documenti informatici**

- ❖ Creazione dell'archivio informatico dei documenti

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

L'archivio informatico dei documenti è stato realizzato nel corso del 2010.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico A4:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>0,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>



## PRIORITA' B

### Promozione degli strumenti di regolazione del mercato

#### OBIETTIVO STRATEGICO

#### **B1. Promuovere i sistemi alternativi di risoluzione delle controversie e potenziare le attività di vigilanza e controllo sul mercato per accrescere la tutela del consumatore e favorire la trasparenza del mercato.**

1. Incremento delle domande di conciliazione nel quinquennio 2010-2014 rispetto alle domande presentate nell'anno 2009 (dato 2009: n. 274 domande) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)
2. Attuazione del 100% dei Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto disposto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE, anche mediante l'ampliamento dei settori oggetto di vigilanza.

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

N. domande di conciliazione/mediazione:

anno 2010 – n. 341

anno 2011 – n. 301

anno 2012 – n. 305

anno 2013 – n. 273

anno 2014 – n. 210 (a settembre 2014)

Quindi la media annuale del periodo 2010 – settembre 2014, pari a 286 domande permette di raggiungere pienamente l'obiettivo prefissato.

Le recenti vicende normative legate al D.Lgs. 4 marzo 2010 n. 28 (sentenza Corte Costituzionale del mese di ottobre 2012 che, in particolare, ha temporaneamente fatto venir meno l'obbligo di esperire un preventivo tentativo di mediazione per numerose tipologie di conflitti; successiva reintroduzione dell'obbligatorietà – a partire dal 20.09.2013 -, sia pure per un più ridotto numero di controversie, a seguito dell'entrata in vigore del D.L. 69/2013), hanno reso, e tuttora rendono difficile ogni previsione circa lo sviluppo del servizio presso l'ente camerale.

Deve anche considerarsi che sul territorio provinciale sono nati numerosi nuovi organismi di mediazione, in crescita progressiva dal 2012 in poi (ad oggi, ben 22 organismi nella provincia) che operano in regime di concorrenza con la Camera. L'impatto di lavoro conseguente alla nuova fase di sperimentazione della mediazione obbligatoria reintrodotta dal legislatore potrà essere meglio valutata solo dal 2014.

Al momento è possibile osservare che alcune modifiche normative introdotte (in particolare, la previsione di un incontro preliminare tra le parti per "spiegare" in cosa consista la mediazione) rendono più gravoso il lavoro d'ufficio con invarianza, o anche possibile diminuzione, delle entrate. Inoltre è stato introdotto un criterio di competenza territoriale che circoscrive l'ambito di operatività dell'ente. Anche allo scopo di ovviare al rischio di minori entrate, l'ufficio, grazie alla presenza di addetti che hanno i requisiti per svolgere l'attività di "mediatori interni", redigono i verbali di chiusura in caso di mancata comparizione delle parti

senza arrivare alla nomina di un mediatore, con conseguente risparmio di spesa per l'ente camerale.

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Alla luce del Regolamento UE n. 765/2008 (in vigore da gennaio 2010), gli Stati membri sono chiamati a svolgere attività di vigilanza programmate e ispirate a criteri uniformi su un campo di azione particolarmente vasto: tutti i prodotti non alimentari oggetto di normativa di armonizzazione comunitaria.

Per attivare tali controlli sul territorio nazionale, è stato siglato un Protocollo di intesa tra MISE e Unioncamere e, a seguire, una convenzione tra l'Unione e ciascuna Camera, con la quale sono stati definiti specificamente il numero di interventi di sorveglianza e la tipologia di prodotti che dovranno essere eseguiti in un arco temporale di 36 mesi. La Camera di Lucca ha rispettato il 100% della programmazione del Ministero.

In seguito al completamento entro il 2012 di tutte le attività di vigilanza e controllo sul mercato comprese nella Convenzione SVIM entro i termini previsti (convenzione CCIAA–Unioncamere nazionale del 2010-2012), nel 2013 si è ritenuto opportuno dare continuità ad alcune della attività avviate in tale occasione, anche allo scopo di mettere a frutto il periodo di intensa formazione a ciò dedicato.

A tale scopo, sulla base dell'interesse che i settori produttivi rivestono in provincia, sono stati individuati il settore dei prodotti tessili e dei prodotti orafi per continuare la vigilanza sul mercato. Inoltre, in data 26.02.2013 il MISE ha approvato la proposta di piano esecutivo dei controlli da realizzare nell'ambito di una nuova convenzione per il biennio 2013-2014 e a seguito di ciò è stata sottoscritta specifica convenzione con la Camera di Lucca; subito dopo è stata sottoscritta una ulteriore convenzione, sempre con MISE e Unione Nazionale, per l'avvio di controlli nel settore Moda.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico B1:</b>	
<b>proventi</b>	<b>268.432,00</b>
<b>oneri</b>	<b>198.652,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>

## PRIORITA' C

### Favorire il consolidamento e lo sviluppo della struttura del sistema economico locale

#### OBIETTIVO STRATEGICO

##### **C1. Sostenere la crescita della struttura economica locale**

1. Crescita della cultura manageriale e aumento della domanda di formazione manageriale rivolta alla Camera (confronto della media annuale del periodo 2010-2014 con la media annuale del periodo 2007-2009); (media 2007-2009: n. 197,33 domande di iscrizione compreso progetto Giove) (obiettivo modificato con Delibera di Consiglio del 5/11/2011)
2. Favorire lo sviluppo degli organismi di ricerca, dei centri di servizio e di eccellenza a supporto delle filiere produttive rilevanti per il sistema economico locale (lapideo, calzatura, cartario, nautica).

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Particolare attenzione viene dedicata annualmente all'attività formativa camerale finalizzata a qualificare le capacità manageriali delle imprese del territorio al fine di migliorarne l'organizzazione aziendale, la comunicazione, la finanza ed il controllo di gestione, il marketing, la trasformazione giuridica e a supportarne il ricambio generazionale, il processo di internazionalizzazione, la formazione specialistica per i distretti ed i sistemi economici locali, nonché la formazione di carattere tecnico collegata ai temi dell'edilizia sostenibile e della gestione delle imprese turistiche e culturali.

La formazione manageriale comprende, a partire dal 2010, anche la formazione per le neo-imprese (progetto Giove), che prevede la progettazione di percorsi formativi sulle stesse tematiche delle imprese più longeve, ma adattate alle problematiche di un'impresa neo-costituita. Tale dato, invece, nel triennio 2007/2009 veniva contato tra la formazione per gli aspiranti imprenditori. Questo cambio di regia è dettato da una diversa impostazione strategica ed operativa di tali corsi: fino al 2009, infatti, i corsi per le neo imprese erano progettati sul modello di quelli per gli aspiranti imprenditori ed anche la quota di partecipazione era la stessa (in realtà non era una vera e propria quota di partecipazione, ma un gettone di presenza). A partire dal 2010, tali corsi sono stati progettati secondo un'ottica più manageriale e con quote di partecipazione in linea, appunto, con la quella della formazione manageriale.

Tutti i percorsi formativi, in generale, possono avere 2 forme:

- 1) corsi di formazione di durata variabile dalle 8 alle 24 ore, volti all'approfondimento di tematiche specifiche e specialistiche attraverso l'utilizzo di metodologie interattive,
- 2) minimaster: percorsi formativi modulari, della durata di circa 80 ore per 10 giornate formative, pensati come occasioni di approfondimento interattivo di tematiche relative a diverse aree di interesse e con possibilità di iscrizione a singolo moduli.

Ciò rileva nel momento in cui andiamo a misurare la domanda di formazione: per i minimaster, infatti, viene contata l'iscrizione al singolo modulo, in quanto l'impresa è libera di partecipare a tutto o parte del minimaster.

Per avere il quadro completo della situazione, però, occorre accompagnare al dato sulla domanda di formazione (ovvero il numero di iscrizioni ai corsi cui ha seguito la partecipazione al corso), anche il dato sulle ore complessive erogate (il numero di iscrizioni moltiplicato le ore erogate).

I dati assoluti da considerare per calcolare la media del periodo sono:

2010 – n. domande 112	n. ore di formazione erogate 3253
2011 – n. domande 263	n. ore di formazione erogate 3684
2012 – n. domande 308	n. ore di formazione erogate 3768
2013 – n. domande 351	n. ore di formazione erogate 5847
2014 – n. domande 212	n. ore di formazione erogate 2728 (al 30 settembre 2014)

La media 2010/settembre 2014 è pari a 249 domande di formazione, quindi in decisa crescita rispetto alla media 2007/2009 pari a 197.33 domande.

**REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Allo scopo di accrescere il livello di qualità delle produzioni locali attraverso un sistema permanente di controllo della qualità del prodotto e dei processi ed incrementare la disponibilità di risorse umane qualificate per lo sviluppo del territorio, continuano le azioni camerali a sostegno dei distretti e degli istituti di alta formazione, master post laurea e scuole specialistiche. Il sostegno camerale avviene attraverso il cofinanziamento di progetti di durata annuale, che permettono ai beneficiari di sviluppare ed attuare azioni ed obiettivi trasversali di cui beneficia il sistema economico provinciale.

Nel quinquennio 2010-2014 sono stati finanziati n. 2 progetti annuali per il sostegno ai laboratori di qualità operanti nel settore carta e calzature: in realtà i due laboratori sono stati finanziati fino al 2013, dopodiché il Laboratorio per le calzature è stato chiuso e messo in liquidazione, mentre il Laboratorio qualità carta è stato finanziato interamente ed indirettamente da altre strutture del territorio previo accordo tra le istituzioni coinvolte.

L'alta formazione, con altri 2 progetti annuali su IMT e Campus, è stata finanziata nel quinquennio in un quadro di risorse pubbliche locali e nazionali destinate a mantenere in vita l'alta qualità dell'Istituto di formazione universitaria lucchese, che nel corso del quinquennio ha sviluppato e consolidato le attività formative previste.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico C1:</b>	
<b>proventi</b>	<b>896.856,00</b>
<b>oneri</b>	<b>1.404.320,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **C2. Crescita della cultura d'impresa nella provincia di Lucca**

1. Mantenimento/aumento della domanda di formazione da parte di aspiranti imprenditori (confronto della media annuale periodo 2010-2014 con la media annuale periodo 2007-2009). (media 2007-2009: n. 85 domande di iscrizione escluso progetto Giove) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015 e con Delibera di Consiglio del 5 novembre 2011).
2. Mantenimento/aumento numero di imprese attivate in seguito alla partecipazione ai percorsi camerali (confronto della media annuale periodo 2010-2014 con la media annuale periodo 2007-2009) (media 2007-2009: n. 10 aperture pari al 15,87%) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015).

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Al fine di accrescere le competenze degli aspiranti imprenditori e di sostenere il tasso di sviluppo delle imprese, particolare attenzione viene dedicata all'attività formativa per aspiranti imprenditori (sia trasversali che settoriali ovvero rivolte specificamente ai singoli settori produttivi o distretti), ai contributi ad iniziative che favoriscano l'incontro e la domanda di lavoro (es. Job Fair, Millescuole etc...), alle attività connesse alla diffusione della cultura di impresa nel mondo scolastico, alla collaborazione su progetti condivisi con altri enti pubblici e/o privati finalizzati allo sviluppo dell'autoimprenditorialità oltre all'attività di assistenza informativa svolta dallo Sportello Nuova Impresa.

Anche la formazione settoriale per aspiranti imprenditori può svolgersi attraverso i corsi brevi, della durata da 8 a 24 ore, o attraverso la formula del minimaster, percorso modulare della durata variabile da 40 a 80 ore.

I dati assoluti da considerare per calcolare la media del periodo sono:

2010 – n. domande 86	n. ore di formazione erogate 2503
2011 – n. domande 101	n. ore di formazione erogate 1692
2012 – n. domande 89	n. ore di formazione erogate 1984
2013 – n. domande 230	n. ore di formazione erogate 2674
2014 – n. domande 41	n. ore di formazione erogate 656 (al settembre 2014)

La media 2010/settembre2014 è pari a 109,4 domande di formazione, quindi in decisa crescita rispetto alla media 2007/2009 pari a 85 domande.

Nel tempo si è evidenziata una maggiore partecipazione rispetto ad un'offerta di corsi più breve, da cui si evince probabilmente da parte dell'utenza un maggiore gradimento per percorsi formativi più concreti, più legati ad esigenze contingenti e pratiche e meno inclusivi di elementi teorici e insegnamenti di natura generale.

**REALIZZATO AL 100%**

## RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:

Al fine di verificare l'efficacia dell'azione camerale sugli aspiranti imprenditori che hanno partecipato ai percorsi formativi organizzati, è stato impostato un sistema di monitoraggio per verificare l'avvio di nuove imprese da parte dei partecipanti ai corsi per aspiranti imprenditori sia trasversali che di job creation (ovvero specificamente rivolti a singoli settori produttivi o a specifiche tematiche) a partire dall'annualità 2004 fino al 2010.

A fronte della media annuale di 10 aperture, corrispondente alla percentuale del 15,87% relativa al periodo 2007-2009, dal sistema di monitoraggio, sono emersi i seguenti dati:

anno 2010 – n. 3 aperture a fronte di 55 partecipanti ai percorsi formativi, pari allo 5,45%;  
 anno 2011 – n. 10 aperture, a fronte di 144 partecipanti ai percorsi formativi, pari al 6,94%;  
 anno 2012 – n. 9 aperture a fronte di 87 partecipanti ai percorsi formativi, pari al 11,50%;  
 anno 2013 – n. 6 aperture a fronte di 151 partecipanti, pari a 3,97%;  
 anno 2014 – n. 3 aperture a fronte di 42 partecipanti, pari a 7,14%.

La media 2010/settembre2014 è pari quindi a 5,85%

Il dato nel quinquennio ha risentito della crisi ancora in corso e, in particolar modo, delle difficoltà sempre crescenti di accesso al credito. I corsi hanno riscosso un buon indice di soddisfazione da parte dei partecipanti, le informazioni e i contenuti trasmessi risultano assecondare le necessità dei partecipanti e trasferire le conoscenze fondamentali atte all'apertura di nuove aziende. La difficoltà di accesso al credito, lo spread sempre crescente, attenuano invece le potenzialità di apertura delle imprese.

Per questo motivo la Camera ha ritenuto strategica la partecipazione al progetto della Provincia di Lucca Linea Credito, che ha sostenuto la creazione di nuove imprese sul territorio attraverso l'erogazione di un contributo a fondo perduto e di una linea di finanziamento agevolata prevista dalla Cassa di Risparmio di Lucca. Attraverso la partecipazione a Linea di Credito, la Camera di Commercio ha favorito la nascita di n. 21 imprese.

Si precisa ulteriormente che questo indicatore poco risponde al ciclo annuale della rilevazione, in quanto non c'è rispondenza diretta tra conclusione del corso e apertura di impresa. Il ciclo di questa attività comporta subazioni con più interlocutori e per tempi differenziati che incidono solo parzialmente sulla parte di competenze camerale. In futuro questo indicatore dovrà essere impostato sulla base di tempi e metodi di misurazione più certi e comprensivi di variabili collegate a funzioni indipendenti dalle competenze camerale.

**REALIZZATO AL 45%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico C2:	
proventi	377.086,00
oneri	378.226,00
investimenti	0,00



## OBIETTIVO STRATEGICO

### **C3. Favorire lo sviluppo d'impresa** (obiettivo modificato con Delibera di Consiglio del 5/11/2011)

1. Partecipare alla costituzione, a livello regionale, del soggetto dedicato ad operare come venture capital per le micro imprese.
2. Scouting di idee d'impresa ad alto potenziale di crescita (almeno 50 aziende nel quinquennio) in collaborazione con l'incubatore. (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Il progetto regionale prevede la definizione di uno strumento finanziario per il sostegno allo sviluppo di imprese ad alto potenziale di crescita, con interventi di importo contenuto e temporanei tipo capitale di rischio, con un sistema di servizi di informazione, formazione e sostegno rivolti al tessuto locale, ma coordinati a livello regionale, per sensibilizzare imprese e aspiranti imprenditori agli strumenti di finanza innovativa in generale (locali, regionali, internazionali).

Dopo l'esame della bozza di convenzione tra le CCIAA e UTC per la gestione del fondo, pervenuta ad aprile 2012, la Camera di Lucca ha deciso di non proseguire e di non dare attuazione al progetto regionale, bensì di valutare una diversa proposta pervenuta da TTadvisor srl che prevede un intervento "indiretto" in un fondo di seed capital, effettuato attraverso la partecipazione della CCIAA in una società che acquista quote di imprese innovative. Nel corso dell'ultimo trimestre del 2012 sono state verificate le condizioni progettuali proposte, le criticità da superare al fine di garantire gli obiettivi del progetto, le relazioni co-progettuali con la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e le modalità amministrative per l'attuazione del progetto.

Il progetto si è sviluppato nel corso dell'anno 2013 attraverso la stipula di convenzioni operative tra la Camera di Commercio di Lucca, la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e TT Advisor.

**REALIZZATO AL 20%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Al fine di favorire la nascita e lo sviluppo di nuove imprese innovative, è stato predisposto uno specifico progetto dedicato all'individuazione di idee innovative e ad alto potenziale di crescita.

Il processo comincia dalla ricerca di idee innovative di aziende già costituite o da costituirsi e continua con l'assistenza per lo sviluppo dell'idea d'impresa ovvero con l'assistenza per la redazione di un business plan completo e corretto da presentare a potenziali finanziatori di capitale di rischio o da finanziare direttamente con altri strumenti finanziari camerale di piccolo importo (Linea Credito per es.) e con un intervento indiretto nel capitale di rischio delle imprese innovative. I servizi finali erogati all'impresa, oltre la messa in contatto con potenziali finanziatori o advisor per l'avvio di contatti commerciali o finanziari, comprendono tra l'altro, la segnalazione del progetto d'impresa al gestore del Polo Tecnologico Lucchese per la sua valutazione ai fini dell'inserimento dell'azienda all'interno dell'incubatore.



A partire da metà 2011, ha preso avvio l'attività dell'incubatore, parte integrante del Polo Tecnologico Lucchese (struttura gestita da Lucca Intec) che, per superficie e grandezza, risulta essere il secondo in Toscana: da qui il modello organizzativo per gestire lo scouting e tutte le altre attività di assistenza ed organizzazione di elevator pitch è stata rivista: la sinergia con la Camera di Commercio è infatti molto stretta, soprattutto sul tema del trasferimento tecnologico e sull'offerta dei servizi di preincubazione. A tale proposito sono stati anche firmati degli accordi con vari enti operanti sul territorio provinciale ed extraprovinciale - ad oggi IMT, Incubatore di Gramolazzo, UNIPI per il progetto PHD-Plus - ed è in corso la firma dell'accordo con il CNR, per attivare collaborazioni in tema di scouting, preincubazione, incubazione di imprese innovative ad alto potenziale di crescita.

Ad oggi l'incubatore, con la Camera di Commercio, sta promuovendo i servizi di scouting, incubazione e preincubazione ad essi dedicati attraverso la visita e l'incontro di ricercatori (CNR, UNIPI etc.) e l'organizzazione di seminari presso ordini professionali ed associazioni di categoria.

Sul fronte dei servizi reali finanziari a sostegno delle start up innovative, infine, nel 2013 è stato progettato un nuovo percorso formativo per finanziatori privati di imprese innovative ed è stato siglato l'accordo con gli altri partner del Progetto Seed Lab – TT Adventures con il quale, fra le altre azioni previste, la Camera ha sostenuto finanziariamente la realizzazione di un percorso formativo finalizzato alla creazione di imprese innovative ad alto potenziale di crescita per il successivo insediamento presso l'Incubatore del Polo Tecnologico Lucchese. Le imprese insediate sono n. 2.

Le imprese innovative oggetto di scouting sono complessivamente 86 (8 al settembre 2014; 10 nel 2013; 36 nel 2012; 32 del 2011).

L'assenza di bandi finanziati finalizzati all'incubazione di impresa innovativa o la loro riduzione segna in negativo l'incremento del dato, pur avendo per il quinquennio già raggiunto e superato l'obiettivo.

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico C3:	
proventi	222.792,00
oneri	584.593,00
investimenti	0,00

## OBIETTIVO STRATEGICO

### C4. Favorire la creazione di infrastrutture a supporto dello sviluppo economico locale

1. Polo Tecnologico Lucchese: avvio operatività entro il 2010 all'interno del primo lotto; completamento del secondo lotto e avvio operatività incubatore, acceleratore e altre funzionalità entro il 2012; attuazione lavori III lotto secondo cronoprogramma (compresa area circostante); Sistemazione parti di area non comprese nel cantiere III lotto, previa acquisizione. (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015).  
Polo tecnologico per la nautica: conclusione lavori.
2. Partecipazione alla realizzazione del Centro di competenze per l'innovazione nei beni culturali nell'ex Manifattura Tabacchi e del Polo tecnologico e centro dimostrativo per l'innovazione nella nautica a Viareggio entro il 2014
3. Polo Tecnologico di Capannori - Cittadella della calzatura: completamento della struttura entro il 2013; operatività soggetto entro il 2014 (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)
4. Museo/Laboratorio virtuale di Pietrasanta: completamento della struttura entro il 2010; operatività soggetto entro il 2011
5. Definizione di un unico modello organizzativo per il coordinamento e la gestione dei Poli tecnologici provinciali

### RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

- **avvio operatività entro il 2010 all'interno del primo lotto:** nell'aprile 2010 è stata avviata l'operatività del primo lotto del Polo Tecnologico Lucchese.
- **completamento del secondo lotto e avvio operatività incubatore, acceleratore e altre funzionalità entro il 2012:** inaugurazione 18 luglio 2012; al 31 dicembre 2012 erano insediate n. 13 imprese.
- **attuazione lavori III lotto secondo cronoprogramma (compresa area circostante); Sistemazione parti di area non comprese nel cantiere III lotto, previa acquisizione:** Nei mesi di aprile-giugno 2013 si sono tenuti quasi settimanalmente incontri con l'Amministrazione Provinciale a seguito della scelta di non intervenire sull'edificio esistente (acquistato unitamente a porzione di area a fine 2011), ma realizzare il secondo dei due edifici oltre ad una nuova costruzione nello spazio centrale destinato a servizi quali ristorazione/fitness/depositi/locali tecnici, uffici amministrativi di Lucca In-TEC. Si è quindi proceduto ad integrare i documenti già inoltrati alla Regione Toscana, come da specifica richiesta, ma formalizzando la decisione di costruzione del secondo anziché del primo degli edifici già previsti. La Regione Toscana, con proprio decreto del 28/11/2013, ha definitivamente accordato il contributo di circa € 5.930.000, finalizzato all'ampliamento del Polo Tecnologico.  
I lavori di demolizione sono stati avviati alla fine di luglio 2013, con l'avvio della demolizione di parti di manufatti, affidati direttamente da Lucca In-TEC; sono poi proseguiti nell'ultima parte dell'anno con i primi lavori aggiudicati direttamente dalla Stazione Appaltante inerenti l'appalto per la demolizione delle vasche presenti nell'area e per lo spianamento del terreno.

Dall'inizio del 2014 sono quindi riprese le attività di riprogettazione complessiva dell'area e propedeutiche per l'esperimento della procedura di gara, che è stata bandita ed ha visto la partecipazione di 17 imprese.

Le novità normative del giugno 2014, confermate nell'agosto, che hanno portato ad una consistente riduzione delle entrate camerali a partire dal 2015, hanno condizionato la scelta dei nuovi organi camerali di non procedere con l'esame delle offerte pervenute, annullando la gara e sospendendo la realizzazione del progetto per la difficoltà di garantire la quota di cofinanziamento a carico dell'Ente.

Nel corso del 2013 sono proseguiti i contatti con la proprietà per effettuare l'acquisto dell'area e, in accordo con il Comune di Lucca, è stata individuata la necessità di stipulare preliminarmente un accordo di programma per disciplinare le destinazioni e le funzionalità dell'intero Parco Urbano dell'Innovazione.

Si è proceduto, pertanto, nel corso di numerose riunioni con il Comune, la Lucca Holding e la Fiere e Congressi, a redigere un Accordo di Programma che è stato siglato nell'aprile 2014 e, alla fine di ottobre si è dato seguito all'acquisto del terreno ove sono ubicati i due immobili del Polo tecnologico realizzati ed alla vendita delle azioni della Fiere e Congressi.

La Giunta, confermando il suo impegno strategico per lo sviluppo del Polo Tecnologico, ha anche stabilito di procedere alla sistemazione delle aree esterne ed attualmente sono in corso le procedure per ottenere dalla Regione Toscana il riconoscimento di un cofinanziamento superiore al milione di euro per la realizzazione delle stesse.

Per la progettazione dell'area in oggetto la stessa è stata effettuata anche per legare ad un unico disegno strategico la funzionalità dell'area esterna ai fabbricati realizzati e/o da realizzare.

- **Polo tecnologico per la nautica: conclusione lavori:** Per il settore della nautica, vista l'evoluzione normativa riguardante le Province, la Camera, tramite Lucca Intec, è subentrata nel progetto per la realizzazione del Polo Tecnologico per la nautica.

La Regione Toscana ha approvato in via definitiva il progetto nel gennaio 2014 e Lucca Intec, in accordo con la Provincia, ha proceduto alla emanazione di un avviso pubblico per la ricerca di un nuovo spazio ove ubicare il Polo Tecnologico essendo venuta meno la disponibilità della localizzazione originaria all'interno di una scuola superiore secondaria di proprietà della Provincia.

Attualmente sono in corso di definizione gli aspetti contrattuali con il soggetto che è stato individuato come rispondente ai requisiti richiesti ed è in corso di ottenimento, da parte della Regione, una proroga dei termini per la conferma del cofinanziamento.

La Provincia di Lucca sta attivamente cooperando alla redazione del progetto definitivo da presentare alla Regione per il cambio della localizzazione.

**REALIZZATO AL 60%**

## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Relativamente al Centro di competenze per l'innovazione nei beni culturali nell'ex Manifattura Tabacchi, dopo l'approvazione del PIUSS di Lucca da parte della Regione Toscana, la Camera ha proseguito nell'attività di monitoraggio dei lavori, supportando anche il Comune nella predisposizione della documentazione integrativa richiesta dalla Regione e d'intesa con il Comune ha deciso di rinviare a lavori finiti, l'accordo per la gestione del Centro di Competenze.

Al novembre 2014 non risultano ancora partiti i lavori di sistemazione dell'immobile da parte del Comune di Lucca.

**REALIZZATO AL 20%**

## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

L'azione camerale volta a sviluppare un centro di competenze per la competitività del settore moda e calzaturiero e di un polo di innovazione, prevede la compartecipazione alla realizzazione del Polo Tecnologico di Capannori - Cittadella della calzatura, mediante un progetto condiviso con Provincia e Comune di Capannori, attualmente soggetto attuatore, presentato sul bando Distretti Area 6 Patto per lo Sviluppo della Regione Toscana.

Con riferimento al progetto edilizio, nel 2009 sono stati avviati i lavori di costruzione dell'immobile.

Nel dicembre 2010, è stato firmato un accordo di programma tra Provincia di Lucca, CCIAA e Comune di Capannori, avente ad oggetto le modalità per la progettazione e la realizzazione dell'opera denominata "Cittadella della Calzatura - Polo tecnologico", la proprietà dei terreni, degli immobili e delle attrezzature, gli impegni finanziari a carico degli Enti partecipanti, le forme di gestione della nuova struttura da realizzare, gli altri impegni indicati nel presente accordo.

L'impegno finanziario della Camera nel completamento dell'immobile si è tradotto con il trasferimento, a fine 2010, della quota di capitale di propria competenza a seguito della stipula del preliminare di compravendita.

Ad oggi l'immobile è completato.

In accordo con il Comune di Capannori e la Provincia di Lucca è stato definito il piano di gestione di massima che prevede che il Comune, attraverso la Capannori Servizi, si faccia carico degli aspetti immobiliari e manutentivi della struttura e la Camera, per il tramite di Lucca Intec, del sostegno all'avvio di start up sia per il settore della calzatura e della moda che, in accordo con la Scuola Normale Superiore di Pisa, per il settore delle nanotecnologie. Ad oggi siamo in attesa che il Comune di Capannori formalizzi entro il dicembre gli atti di cessione di parte della proprietà alla Camera ed alla Provincia e proceda alla consegna dell'immobile ai soggetti gestori.

Per il settore delle nanotecnologie il Comune ha ottenuto un cofinanziamento regionale che lo porterà entro il giugno 2015 ad acquisire attrezzature per l'avvio di un laboratorio di prime prove a disposizione delle aziende da incubare e per azioni di scouting presso le filiere produttive della provincia.

**REALIZZATO AL 100%**

## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.4:**

L'azione camerale volta a sviluppare un centro di competenze sulla realtà virtuale a servizio dell'industria nautica, lapidea e del turismo ha visto la conclusione dei lavori di ristrutturazione dell'immobile di Pietrasanta nel luglio 2010. La fase di allestimento, di completamento degli arredi e di trasporto e messa in opera delle attrezzature informatiche, iniziata nella primavera 2011, si è conclusa nell'autunno 2011: nel frattempo, per la gestione degli immobili, degli impianti e delle aperture/chiusure, Lucca Intec ha stipulato una convenzione con Cosmave.

Il museo ha cominciato ad operare il 24 aprile 2011 (data di acquisizione dell'agibilità), soprattutto attraverso la concessione a terzi soggetti (Cosmave, CAV, Associazioni di categoria etc.) della sala ed è stato aperto nei fine settimana dell'estate 2011.

Il 24 maggio 2012 il museo è stato formalmente inaugurato alla presenza delle autorità e delle aziende del settore: nel frattempo, a inizio 2012 la Giunta camerale, ha indicato alcune linee precise di azione da seguire. In primis, Camera di Commercio e Lucca Intec, in considerazione dell'importante investimento fatto, devono mantenere il coordinamento delle azioni di promozione e di animazione del museo. Per questo motivo è stato costituito un Comitato per la gestione e promozione del Musa, costituito, oltre che dalla CCIAA da: Comune di Pietrasanta, Associazione Industriali, Cna, Confartigianato, Associazione Artigianart, Cosmave, Lucense. Il compito di tale Comitato è quello di dare indicazioni circa la strategia complessiva da sviluppare a supporto della filiera del lapideo apuo-versiliese, del settore dell'artigianato artistico inteso in senso ampio e delle attività culturali connesse e la decisione finale sulla programmazione delle attività e sul calendario eventi. La logica prevalente nella definizione delle attività del Musa è quella di servizio dell'intera filiera manifatturiera del settore lapideo e dell'artigianato artistico, con un'apertura a 360 gradi, da valutare di volta in volta, su altri settori strategici radicati sul territorio. La Camera mantiene comunque il controllo strategico e di coordinamento di tutti gli interventi nel MUSA e potrà essere affiancata, in caso di necessità, da altre figure esperte che possano contribuire fattivamente alla implementazione dei contenuti, all'allaccio di relazioni e alla promozione. A Cosmave, invece, spettano compiti di raccordo con il mondo imprenditoriale del settore lapideo, compiti operativi di realizzazione di contenuti utili al MUSA e compiti di segreteria e di appoggio per la gestione dell'immobile e degli impianti. I prossimi passi consistono nel presentare un progetto complessivo di animazione e promozione del MUSA, che riguardi sia lo spazio reale che quello virtuale e nel mettere a punto la gestione ordinaria dell'immobile, in vista della piena operatività della struttura.

Nel corso degli ultimi mesi del 2012 sono state definite le azioni per rispondere alle esigenze di definizione: della mission, delle modalità operative e gestionali, di comunicazione, di regolamentazione, della strategia di comunicazione e di promozione, nonché il programma delle attività. Sono state inoltre intensificate le relazioni con il Comune di Pietrasanta e con soggetti attivi nella promozione del marmo, della pietra e delle arti applicate attraverso il rapporto tra cultura, impresa e territorio.

Il lavoro compiuto nel 2013 ha rappresentato il primo modulo di un'azione strategica finalizzata a dare contenuti al Laboratorio MuSA: ripristino e trasformazione delle funzioni on line; attivazione social; implementazione dei contenuti, sviluppo attività proprie e sviluppo ospitalità attività commerciali; posizionamento territoriale; posizionamento comunicazionale provinciale, regionale e nazionale. Nel corso dell'anno è proseguita la suddetta strategia andando a completare i contenuti artistici e architettonici, definendo una redazione attiva nell'aggiornamento della comunicazione 2.0, procedendo a consolidare e estendere le relazioni con le imprese e con le istituzioni culturali, organizzando o ospitando eventi.

Nell'ultima fase del 2013 si è proceduto alla fase di programmazione per l'anno 2014 delle attività del MuSA.

Anche per il 2014 l'attività sul MuSA si è canalizzata su più fronti:

- eventi organizzati e ospitati nella sala e promozione della struttura e degli eventi ospitati
- messa a punto del sito in alcune parti e gestione dei social media
- arricchimento dei contenuti sito web

Per quello che riguarda il calendario degli eventi ospitati presso il MuSA nella stagione 2014, lo stesso è stato definito nei tempi e nei modi previsti con un ampio concorso di sinergie e collaborazioni finalizzate alla sua realizzazione e ad una promozione strategica. In totale il Musa, ad oggi, ha ospitato 20 eventi, di cui 13 organizzati direttamente, per un totale complessivo, al 29 settembre, di 3.973 visitatori (la stagione ancora non è terminata, quindi il dato è parziale). Anche per quest'anno si segnala la fattiva collaborazione con enti e organismi del territorio: Comune di Pietrasanta, CAV, Artigianart, CNA, Associazione Industriali e Associazione Lucchesi nel mondo e si segnala inoltre la richiesta della sala da parte di soggetti privati diversi da quelli territoriali che ogni anno si rivolgono al MuSA per videoproiezioni o mostre.

Per la gestione e cura del sito web il lavoro di quest'anno è consistito in un'attività di mantenimento, omogeneizzazione di alcune sezioni, messa a punto del canale di prenotazione seminari in occasione dello spettacolo "La bimba che aspetta", maggiore funzionalità della sezione di prenotazione on line della sala, con l'aggiunta della possibilità (lato utente e lato amministratore) di modificare e annullare la precedente prenotazione fatta. Il sito web si consolida inoltre come punto di raccolta di un patrimonio informativo sul mondo del marmo e del suo indotto, con l'arricchimento delle banche dati MuSA, in particolare di quella degli Artisti, degli Architetti e della Global Connection con le Gallerie, il cui inserimento è iniziato proprio quest'anno. I social media, come lo scorso anno, sono stati utilizzati per la promozione degli eventi e del sito web, anche a vantaggio degli eventi ospitati ed organizzati da altri e degli eventi del territorio in generale attinenti con il marmo.

E' inoltre in corso una campagna di valorizzazione del sito sul portale Google, da farsi attraverso un'attenta indicizzazione (scelta di parole chiave) ed attraverso la campagna pay per click, che permetteranno al museo di apparire ai primi posti nelle ricerche sul portale più utilizzato al mondo.

L'attività relativa alla ricerca dei contenuti consolida l'attività già svolta lo scorso anno e provvede ad arricchire le schede – già numerose – esistenti nel sito, in particolare si è lavorato ad implementare le schede degli artisti, quelle degli architetti, quelle dei musei, quelle delle grandi committenze e ad iniziare l'inserimento delle schede delle gallerie d'arte. Il numero preciso sarà disponibile solo a fine anno, poiché i numeri inizialmente previsti - oggetto dell'ordine - sono stati riassetati in seguito ad alcuni ostacoli sopravvenuti a lavori iniziati.

Infine, il MuSA è stato oggetto di alcune visite guidate da parte delle scuole della Regione e, proprio per questo motivo, nel sito web è stata inserita la sezione "visite al MuSA", che vuole invogliare a prenotare la visita da parte di scuole e gruppi turistici o operatori del settore.

**REALIZZATO AL 100%**

## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.5:**

Nel febbraio 2012 a seguito di riunioni che hanno coinvolto tutti i soggetti operanti a livello provinciale nell'innovazione e trasferimento tecnologico (Poli tecnologici, incubatori di



imprese, centri servizi, ecc...) è stato siglato il Documento Strategico per la governance del sistema del trasferimento tecnologico locale (DOS).

Nel 2013 si è dato attuazione al contenuto del documento incrementando le relazioni e le collaborazioni tra i soggetti sottoscrittori. A seguito del processo di riforma che sta interessando le Province, il coordinamento del tavolo è stato ripreso solo di recente da parte dell'Amministrazione provinciale di Lucca. Nel corso dell'anno si è provveduto a concentrare in Lucca Intec la competenza per la gestione degli incubatori di impresa tramite accordi con il Comune di Coreglia, il subentro al Ceseca nella gestione dell'incubatore per la moda, il subentro alla Provincia per la gestione dell'incubatore della nautica.

Nel 2014 la Camera, insieme con la Provincia, ha coordinato un'importante iniziativa per il sostegno dei poli di innovazione provinciale, organizzando un apposito incontro con i soggetti gestori, le associazioni di categoria interessate e gli enti competenti; a seguito del confronto nel mese di marzo è stato elaborato e condiviso un documento trasmesso alla Regione. Secondo gli ultimi indirizzi regionali i poli di innovazione, per i quali erano inizialmente state avanzate ipotesi di riduzione che avrebbero interessato pesantemente anche la provincia di Lucca, dovrebbero essere mantenuti ed assumere la nuova veste di distretti regionali con un nuovo modello organizzativo.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico C4:</b>	
<b>proventi</b>	<b>99.695,00</b>
<b>oneri</b>	<b>50.400,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>6.000.447,00</b>



## PRIORITA' D

### Sostenere la competitività delle imprese

#### OBIETTIVO STRATEGICO

##### **D1. Sviluppo delle capacità di attrarre finanziamenti da programmi Comunitari, Nazionali e Regionali sul territorio provinciale**

1. Sviluppo della rete provinciale di progettazione comunitaria interistituzionale: revisione/semplificazione del protocollo esistente; organizzazione/partecipazione ad almeno 5 riunioni annue con i soggetti della rete; presentazione di almeno tre progetti ammessi a cofinanziamento.
2. Mantenimento/Incremento del numero delle imprese che ricorrono ai servizi degli sportelli della Camera. (confronto media 2010/2014 con media 2007/2009) (media 2007-2009: 1422) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)
3. Capacità di attrarre risorse per lo sviluppo di progetti camerali condivisi con altri soggetti del territorio per € 5.000.000,00 (**obiettivo a valenza trasversale**)

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

- **Revisione/semplificazione del protocollo esistente:** Nel 2010 è stata realizzata la riformulazione del protocollo di intesa per la rete locale di progettazione comunitaria. La rete è stata ripensata in una chiave più snella ed agile ed è stata aperta a nuovi soggetti interessati in modo che la struttura e le modalità di interazione tra i partecipanti risultino semplificati e di maggior efficacia. Al 2014 la rete risulta composta da 42 componenti effettivi e 11 auditors.
- **Organizzazione/partecipazione ad almeno 5 riunioni annue con i soggetti della rete:** Nel corso dei 5 anni è stata costantemente garantita la regolare organizzazione e realizzazione degli incontri (mediamente 5 per anno) nonché la partecipazione camerale a incontri organizzati dai vari componenti della rete.

Fra i principali argomenti comunitari trattati, citiamo i programmi di Ricerca & Sviluppo, Innovazione, Cultura, Turismo sostenibile, Energia e Ambiente. Gli incontri si sono concentrati soprattutto in occasione dell'approvazione di nuove linee di intervento dell'Unione europea e dell'emanazione di nuovi bandi a valere sui programmi a finanziamento diretto. Sono stati, inoltre, finalizzati a descrivere lo stato di realizzazione di progetti dei componenti della rete, in corso o in fase di avvio, attraverso una ricognizione puntuale degli stessi sulla base delle tematiche trattate. In occasione della chiusura del periodo di programmazione comunitaria 2007-2013, è stato realizzato uno studio complessivo finalizzato a fornire il quadro completo dei progetti realizzati su tutto il territorio provinciale da parte dei soggetti della rete. L'indagine ha evidenziato una notevole capacità del territorio di realizzare progetti di rilievo e di respiro transnazionale; progetti che, anche in una situazione di generale scarsità di risorse umane dedicate, hanno conseguito un grande successo anche in termini di attrazione di finanziamenti comunitari. L'Ufficio Politiche Comunitarie-Eurosportello ha realizzato tutte le fasi relative

all'indagine, presentandone i risultati in varie occasioni di incontri a livello locale. E' stato inoltre siglato un accordo quadro di cooperazione per la costituzione di una piattaforma territoriale dell'innovazione denominato "Fabitrca Europa 2'2'", con l'Unione dei Comuni della Versilia e il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa.

**Presentazione di almeno tre progetti ammessi a cofinanziamento:** I progetti ammessi a cofinanziamento, presentati dalla Camera di Lucca, intesa come "sistema camerale allargato", quindi comprensivo delle società partecipate Lucca Promos e Lucca Intec, sono stati:

- 1) progetto "WE.COME" (2012) relativo alla promozione di due itinerari culturali già riconosciuti dal Consiglio d'Europa: a) "Parchi e Giardini"; b) "Rotta dell'albero dell'olivo"
- 2) progetto - "PWP NEW COMPETENCES (2012), misura 6.1 - An improvement of the employment access and a support of the vocational activity within a region - Sotto-misura 6.1.1 A support of the unemployed within a regional labor market. Tematica sviluppata: indagine sul mercato del lavoro e servizi all'impiego.
- 3) progetto IEE/STEEEP - "Support and Training for an Excellent Energy Efficiency Performance, approvato nel 2013. Il Progetto, avente come obiettivo principale quello di offrire alle PMI una serie di servizi di informazione e strumenti ad hoc per la valutazione e il miglioramento dell'efficienza energetica
- 4) progetto EXTRA EXPO "From Extraction to Exposition" (2014), avente l'obiettivo di creare e promuovere un nuovo itinerario turistico transnazionale basato su un patrimonio culturale e industriale comune: la "catena" europea del marmo.

**REALIZZATO AL 100%**

## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Lo Sportello Nuove Imprese fornisce, nell'ambito dei servizi di orientamento di 1° livello al lavoro, informazioni, orientamento e consulenza sulle procedure e sugli adempimenti amministrativi relativi all'apertura di un'attività (iscrizione in Albi e Ruoli, autorizzazioni, licenze, denunce di inizio attività), indicazioni sulla scelta della forma giuridica da dare all'impresa, sui costi di costituzione e sulle spese di gestione, in modo che l'aspirante imprenditore possa coscientemente operare la propria scelta. A settembre 2014 il numero dei quesiti allo sportello nuova impresa è pari a 71, per un totale di 14 persone che si sono rivolte allo sportello.

Lo Sportello finanziamenti (che opera sia per le nuove imprese che per le imprese già esistenti e consolidate) offre il servizio informazioni sui finanziamenti riguardanti le agevolazioni pubbliche previste dalla normativa comunitaria, nazionale, regionale e locale: nel corso del 2014 i quesiti censiti sono 94, per un totale di 34 persone che si sono rivolte allo sportello.

Si segnala inoltre che nel 2013 lo sportello finanziamenti è stato interessato dal progetto straordinario denominato Microcredito, che ha comportato l'informazione, l'istruttoria e l'erogazione di 370 domande di finanziamenti.

L'Eurosportello che fornisce informazioni e gestisce progetti su programmi e iniziative dell'Unione Europea, organizza seminari e conferenze, divulga la normativa comunitaria e l'e-commerce, nel corso dei primi 9 mesi del 2014 ha registrato n. 495 contatti qualificati.

I contatti qualificati registrati nel quinquennio sono:



2010 n. 1422 contatti  
2011 n. 1316 contatti  
2012 n. 1398 contatti  
2013 n. 1809 contatti  
2014 n. 1005 contatti

Pertanto la media 2010-2014 è pari a 1390 contatti (al settembre 2014)

### **LA PERCENTUALE DI REALIZZAZIONE VERRA' DEFINITA A FINE ANNO**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Nel 2010 le risorse approvate sui progetti presentati dalla Camera, intesa come “sistema camerale allargato”, quindi comprensivo delle società partecipate Lucca Promos e Lucca Intec, ammonta complessivamente a circa € 3.500.000,00.

Nel 2011 le risorse approvate sui progetti presentati dalla Camera, intesa come “sistema camerale allargato” ammontano a 1.469.000,00.

Nel 2012 le risorse approvate sui progetti presentati dalla Camera, intesa come “sistema camerale allargato” ammontano complessivamente € 7.313.000,00

Nel 2013 le risorse approvate sui progetti presentati dalla Camera, intesa come “sistema camerale allargato” ammontano complessivamente € 812.942,00

Nel 2014 le risorse approvate sui progetti presentati dalla Camera, intesa come “sistema camerale allargato” ammontano complessivamente € 750.000,00

Da rilevare che, a seguito della decisione della Giunta di non realizzare il progetto dell'ampliamento del Polo tecnologico 3, finanziato dalla Regione con 5.930.000,00 euro, siamo in fase di definizione di un ulteriore progetto con la Regione per il finanziamento della sistemazione delle aree esterne per un loro contributo superiore al milione di euro.

Complessivamente nel periodo 2010-2014 sono state attratte per lo sviluppo di progetti camerali condivisi con altri soggetti del territorio € 13.844.000,00

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico D1:</b>	
<b>proventi</b>	<b>397.925,00</b>
<b>oneri</b>	<b>149.423,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>

## OBIETTIVO STRATEGICO

### D2. Tutelare la capacità di innovazione delle imprese

1. Mantenimento/Aumento del numero di domande di brevetto, presentate dalle imprese lucchesi (confronto media 2010/2014 con media 2007/2009) (media 2007-2009: n. 88 domande) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)
2. Favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistema della ricerca (stipula di almeno 3 accordi con istituti universitari, centri di ricerca, centri per il trasferimento tecnologico) obiettivo a valenza trasversale
3. Mantenimento/Aumento del numero di progetti sviluppati in collaborazione con partners tecnologici (istituti universitari, centri di ricerca, centri per il trasferimento tecnologico) (confronto media 2010/2014 con media 2007/2009) (2007-2009: n. 14 progetti in termini assoluti per il triennio pari al 4,66% di media) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

### RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

L'attività di promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nelle PMI e nelle micro imprese della provincia ha luogo sia con la partecipazione a progetti locali, regionali e nazionali condivisi con istituzioni, centri servizi, università e imprese, diretti allo sviluppo dell'innovazione organizzativa, di prodotto o di processo nei distretti e sistemi locali della provincia, allo sviluppo di sistemi di tracciabilità e sicurezza prodotti e, in generale, al miglioramento competitività delle imprese, che con iniziative di sensibilizzazione, formazione, assistenza dirette a promuovere la cultura della proprietà industriale.

Per promuovere la tutela delle innovazioni delle nostre aziende è stato attivato nel 2012 un progetto finanziato con l'accordo MISE UN per il potenziamento dell'attività dell'ufficio. Questo prevede una serie di attività quali: informazione/formazione per le imprese, servizi di consulenza specialistica e di informazione sulla tutela della Proprietà Industriale, servizi di accompagnamento alla brevettabilità, servizi informativi mirati.

Il deposito di brevetti è considerato uno degli indicatori più attendibili del tasso di innovazione di un economia. Essendo un parametro indiretto non riveste un valore assoluto, presentando dei limiti dovuti anche alla natura finanziaria che questo titolo può assumere. Il panorama internazionale mostra in generale un incremento delle domande. Questo è determinato principalmente da soggetti extra europei (Cina in primis, Giappone e East Asia), mentre l'Europa ha un calo sia come valore assoluto che come peso percentuale. In questo quadro la posizione dell'Italia assume un ruolo modesto. Nessuna impresa italiana è presente tra i primi cento soggetti per numero di brevetti e lo stesso vale per le nostre università. I depositi delle imprese e degli inventori italiani sono in calo sia a livello nazionale che internazionale. Anche le domande di brevetto presentate da soggetti residenti nella nostra provincia mostrano da alcuni anni un trend negativo, più accentuato rispetto sia al valore nazionale che a quello regionale.

Il dato 2012 dei depositi nazionali delle imprese lucchesi reperibili sul sito UIBM mostra un numero di domande di brevetto per invenzione industriale pari a 64, a fronte delle 73

domande del 2011. Le domande di invenzione industriale depositate allo sportello della nostra Camera nell'anno 2012 sono 18, lo stesso numero del 2011.

Il dato numerico del 2013 è in linea con quello dello scorso anno pari a 69. Si segnala che le domande pervenute direttamente allo sportello camerale sommano a 10.

Al settembre 2014 le domande di brevetto (dato, quindi, parziale) sono 54.

La lettura di questo dato può essere messa in relazione con diversi fattori.

Il primo di carattere generale, imputa la diminuzione delle domande presentate a sportello, alla complessità della griglia adempimentale e istruttoria cui si rifa l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi che ha, nel tempo, scoraggiato il tentativo velleitario e spontaneistico.

Il secondo, legato al numero specifico, può dipendere dalla delocalizzazione delle proprietà del settore meccanico del cartario, che era in passato un forte produttore dei brevetti – circa il 60% dei brevetti lucchesi. Si può arguire che la brevettazione sia un processo legato alla localizzazione della proprietà e dei centri decisionali che indirizzano la ricerca.

Ciò confermerebbe in effetti un problema strutturale, che si riverbera anche sul territorio lucchese: gli studi sul settore mostrano quanto il numero di brevetti presentati e definiti sia in correlazione con le spesa complessiva in studi e ricerche del sistema privato e del sistema pubblico, dato per il quale il Sistema Paese Italia non brilla nei confronti dei competitori internazionali.

**REALIZZATO AL 70%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

L'attività di promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico nelle PMI e nelle micro imprese della provincia ha luogo anche con la partecipazione a progetti locali, regionali e nazionali condivisi con istituzioni, centri servizi, università e imprese, diretti allo sviluppo dell'innovazione organizzativa, di prodotto o di processo nei distretti e sistemi locali provinciali, allo sviluppo di sistemi di tracciabilità e sicurezza prodotti e, in generale, al miglioramento competitività delle imprese.

Al dicembre 2013 risultano siglati n. 3 accordi per attivare collaborazioni in tema di scouting, preincubazione, incubazione di imprese innovative ad alto potenziale di crescita etc: IMT, Incubatore di Gramolazzo, CNR. Non è stato rinnovato l'accordo con UNIPI per il progetto PHD-plus.

Nessuno di questo accordi è stato rinnovato nel 2014, né sono stati siglati nuovi accordi.

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Continua l'attività camerale di presentazione, sviluppo e gestione di progetti in collaborazione con partners tecnologici. Tale attività progettuale rientra nell'ambito della più ampia azione di promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico e mira specificamente a sviluppare azioni favorendo il network dei soggetti locali e non, operanti nell'innovazione, liberando risorse finanziarie regionali, nazionali od europee (Fondo di Perequazione camerale, fondi diretti Unione Europea, finanziamenti regionali etc.).

La media 2007-2009 dei progetti che hanno visto il coinvolgimento di partners tecnologici è di 4,66 a fronte delle media 2010-2014 pari a 3,6 (n. 18 progetti complessivamente nei 5 anni). All'ottobre 2014 i progetti che fanno capo all'Area promozione e sviluppo per le



imprese in cui sono coinvolti partner tecnologici sono 3 e spaziano su vari settori: green economy e bioedilizia, ICT, trasferimento tecnologico.

**REALIZZATO AL 80%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico D2:</b>	
<b>proventi</b>	<b>638.515,00</b>
<b>oneri</b>	<b>1.813.819,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>2.810.000,00</b>

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **D3. Sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese provinciali**

1. Consolidare il ruolo dell'Ente nella definizione delle strategie per l'internazionalizzazione delle imprese della provincia mediante la stesura di una proposta congiunta annuale con l'Amministrazione provinciale e previo il coinvolgimento di tutte le componenti economiche e istituzionali interessate. Ricerca di collaborazioni per la realizzazione delle iniziative previste.
2. Mantenimento/Aumento del numero di imprese che utilizzano i servizi camerale per l'internazionalizzazione (confronto media 2010/2014 con media 2007/2009): partecipazione a fiere, a workshop e a eventi vari, numero utenti Sprint, numero imprese che accedono ai contributi per l'internazionalizzazione; (media 2007-2009: n. 793,67 aziende Camera + Lucca Promos) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

La definizione delle strategie per l'internazionalizzazione delle imprese della provincia avviene attraverso un iter condiviso di proposizione a Toscana Promozione di idee progettuali, che abbracciano l'internazionalizzazione delle PMI, il turismo, la cooperazione internazionale.

L'iter parte nei primi mesi dell'anno dall'iniziativa di Toscana Promozione, che trasmette alla Giunta una relazione sulle iniziative realizzate l'anno precedente, comprese nel Programma integrato delle azioni di promozione e internazionalizzazione del Sistema Toscana e di un documento tecnico predisposto di concerto con il Sistema camerale e, per il turismo, assieme alle Province (bozza tecnica "Piano di promozione economica") e redatto sulla base dei risultati conseguiti e delle esigenze emerse nel corso dell'attività.

La Giunta regionale, entro la fine del mese di aprile approva il "Piano di promozione economica" e, sulla base di questo, Toscana Promozione, insieme alle CCIAA toscane ed alle Province, attiva nel mese di maggio un processo di ricognizione e di verifica delle esigenze espresse dagli attori del sistema attraverso un roadshow.

Gli incontri vengono organizzati, per il settore PMI presso la Camera di Commercio, per il settore turismo e cooperazione presso l'Amministrazione provinciale. Durante tali incontri viene illustrato da Toscana Promozione il documento e, in base ad esso e con un processo bottom up, si invitano i soggetti intermedi - Soggetti pubblici, Associazioni di categoria provinciali, consorzi - a trasmettere idee progettuali per la definizione del "Programma integrato delle azioni di promozione e internazionalizzazione del Sistema Toscana". Parallelamente si cerca di coinvolgere altri territori interessati alle iniziative proposte da Lucca, in modo che per ogni settore economico o per ogni iniziativa sul turismo e la cooperazione si instaurino sinergie che portino alla proposizione di progetti condivisi tra più province.

Ognuno per la sua parte – Provincia e Camera di Commercio – arriva alla redazione di schede progettuali condivise con i soggetti che rappresentano le imprese e condivise altresì con altri territori provinciali (Camere di Commercio e Province) interessati a partecipare ad iniziative di singoli comparti economici (per es. nautica, arredo casa, carta etc.).

Le proposte di tutte le componenti economiche e istituzionali interessate vengono raccolte da Camera di Commercio e Provincia in un unico documento programmatico del territorio ed inviate a Toscana promozione che le analizza e, d'intesa con il Sistema camerale e, per il turismo, assieme con le Province, elabora il "Programma integrato delle azioni di



promozione ed internazionalizzazione del Sistema Toscana”, declinando nel dettaglio il “Piano di promozione economica”. Il Programma integrato viene definito entro il mese di ottobre.

**REALIZZATO AL 100%**

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Il supporto al grado di penetrazione commerciale all'estero da parte delle imprese della provincia passa attraverso una maggiore diffusione dei servizi offerti dalla Camera, l'organizzazione di collettive in fiere di carattere internazionale con abbattimento parziale dei costi; la creazione di gruppi di imprese per la penetrazione di mercati esteri in sinergia con altre istituzioni camerali, l'erogazione di contributi per la partecipazione a mostre e fiere all'estero di carattere internazionale; l'organizzazione di seminari informativi su normative e procedure legate al commercio estero, su paesi esteri di potenziale interesse; la ricerca partner commerciali esteri tramite la rete delle Camere di Commercio Italiane all'estero, gli uffici Ice, e banche dati; la risposta a quesiti in materia di internazionalizzazione direttamente o tramite i consulenti dello sportello Sprint, il supporto al programma di internazionalizzazione gestito direttamente da Lucca Promos.

Le iniziative coinvolgono prioritariamente imprese lucchesi ma, a volte, per la natura e l'importanza dell'evento e per la filiera interessata (carta, nautica, marmo, calzature), possono coinvolgere anche aziende fuori provincia (vd. per esempio Interboat etc.).

Lo sportello Sprint si rivolge, invece, solo a imprese lucchesi, soprattutto ai fini dell'accesso ai contributi camerali che riguardano i consorzi export, le mostre e fiere all'estero, la promozione del territorio e relativamente alla partecipazione a eventi locali e in Italia (vd. Mostra sotto i portici, Identità Golose etc., fiere sul turismo, fiera organizzate presso il Polo fieristico lucchese, eventi a Milano del paniere lucchese etc.).

Molto intensa è anche la spinta all'internazionalizzazione che la Camera esercita attraverso la società partecipata Lucca Promos, che provvede ad organizzare eventi internazionali di promozione dei prodotti locali, incoming, workshop, roadshow ecc... con il coinvolgimento di numerose imprese lucchesi e straniere. In particolare per il 2014 gli eventi internazionali di promozione dei prodotti locali e gli incoming hanno avuto luogo a S. Pietroburgo-Russia, Shanghai-Cina, Stoccolma-Svezia, NewYork-Usa, Lucca e Viareggio,

Il numero di imprese italiane che hanno utilizzato i servizi camerali per l'internazionalizzazione all'ottobre 2014 sono in totale 1086 (di cui 245 Camera e 841 Lucca Promos), che sommate alle 746 del 2013, alle 769 del 2012 (di cui 602 Camera e 167 Lucca Promos), alle 703 del 2011 (481 Camera e 222 Lucca Promos) e alle 873 del 2010 (615 Camera e 258 Lucca Promos), sono complessivamente 4177.

La media 2010/2014 è pari a 835,4 imprese

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico D3:	
<b>proventi</b>	<b>356.562,00</b>
<b>oneri</b>	<b>3.654.682,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **D4. Promuovere le politiche europee per l'impresa**

1. Incremento delle imprese che ricorrono ai servizi dello sportello e dei contatti qualificati con le imprese (confronto media 2010/2014 con media 2007/2009) (media 2007/2009 n. 561 imprese)
2. Favorire la diffusione di una cultura dello sviluppo sostenibile mediante il consolidamento/aumento dei risultati conseguiti nel triennio precedente (2007-2009) da parte del tessuto imprenditoriale della provincia in termini di certificazioni ambientali di sistemi gestionali, di prodotti e di servizi. (n. 141 certificazioni - dato 2009) (obiettivo modificato con Delibera di Consiglio n. 8 del 6 novembre 2010).

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Un sistema europeo di armonizzazione e standardizzazione è fondamentale per favorire lo sviluppo delle qualità e i processi di innovazione necessari per la crescita delle imprese, soprattutto piccole e medie.

Nel periodo di riferimento sono state sviluppate molteplici azioni volte a favore la piena realizzazione del Mercato Unico, attraverso la promozione dei programmi, delle iniziative e politiche dell'Unione Europea per le PMI, favorendo inoltre la diffusione di una cultura dello sviluppo sostenibile e predisponendo interventi tecnici di assistenza e affiancamento alle imprese del territorio in collaborazione con strutture specializzate (Toscana Promozione, Mondimpresa, Unioncamere, Dintec, Sportello Sitcam/Lucense, ecc.) e sviluppando inoltre un puntuale servizio di informazione, alerting, promozione e aggiornamento.

Per quanto riguarda il tema dell'armonizzazione e il processo di europeizzazione delle imprese, l'attività di sensibilizzazione e informazione è stata condotta attraverso molteplici tipologie di intervento: seminari, incontri tecnici, implementazione e aggiornamento di specifiche sezioni del sito camerale, nonché alerting mirati per imprese, associazioni di categoria e consorzi, servizio di help desk su richiesta specifica dell'utenza e informative tramite la newsletter elettronica "*L'Eurosportello Informa*". Quest'ultimo strumento informativo, inviato con cadenza mensile tramite una piattaforma elettronica ad un pubblico di circa 1300 utenti e pubblicato sul sito camerale, contiene di fatto informazioni puntuali e aggiornate su opportunità di finanziamento a livello comunitario; iniziative camerale volte a promuovere tali opportunità (convegni, seminari, progetti); normative tecniche e settoriali dell'Unione Europea; link alle pagine del sito camerale che informano sui bandi comunitari. Gli interventi hanno riguardato vari aspetti della libera circolazione di merci e servizi: macchinari e apparecchiature meccaniche ed elettriche, prodotti da costruzione, packaging e prodotti alimentari. Con specifico riferimento a quest'ultimo settore, sono stati realizzati vari incontri dedicati al tema dell'etichettatura e presentazione dei prodotti alimentari. Tra questi, citiamo in particolare il Convegno regionale "*L'etichettatura dei prodotti alimentari alla luce del Regolamento europeo 1169/11*" realizzato presso la nostra sede nel gennaio 2013.

L'azione di sensibilizzazione delle imprese sul processo di attuazione del Mercato Unico è passata anche attraverso una puntuale promozione dell'Interactive Policy Making (IPM), la politica europea che favorisce la partecipazione delle piccole e medie imprese al processo decisionale degli organi comunitari su questioni che le riguardano. Allo scopo, sono state

promosse le consultazioni on line lanciate dalla Commissione europea (Your Voice in Europe) ritenute di maggior interesse per le imprese della provincia.

Lungo l'intero quinquennio è stata garantita la partecipazione all'iniziativa della DG Imprese denominata "Settimana europea delle PMI" (Sme Week) con l'organizzazione di eventi accreditati presso la DG stessa finalizzati, secondo gli obiettivi della SME WEEK, a promuovere e sostenere l'imprenditorialità fornendo approfondimenti su legislazione, normative tecniche e finanziamenti comunitari.

Particolare attenzione è stata rivolta alla Politica Agricola Comune che ha compiuto 50 anni nel 2012 e che nel nuovo periodo di operatività 2014-2020 proseguirà il suo processo di evoluzione per diventare davvero una politica "viva", in grado di rispecchiare le esigenze e le aspettative della società europea. La PAC è stata di fatto l'oggetto di molteplici interventi di informazione e sensibilizzazione e ad essa è stata dedicata una sezione del sito web camerale aggiornata sulla base delle novità intervenute nel tempo.

Considerando che la Commissione europea, nell'ambito della Strategia Europa 2020, persegue, fra gli obiettivi prioritari, lo sviluppo di una crescita economica intelligente, fondata sulla conoscenza e sull'innovazione, sono state sviluppate, anche in collaborazione con Toscana Promozione, iniziative di informazione e aggiornamento sia tecnologico che legale sulle principali novità e opportunità nei vari settori dell'ICT con l'obiettivo di diffondere la conoscenza degli strumenti e dei servizi che il Web offre alle imprese per fare business e contribuire, al contempo, a rimuovere gli ostacoli che ancora condizionano e limitano le transazioni on line fuori dai confini nazionali.

Oltre agli aspetti legali, (curati anche tramite un servizio di consulenza *ad personam* in collaborazione con Toscana Promozione) gli interventi hanno inteso promuovere anche il ricorso agli strumenti "social" per il web marketing e fornire aggiornamenti sulle più recenti e innovative applicazioni Web per l'e-business e sulle altre tecnologie utili per l'impresa innovativa e competitiva. Fra gli strumenti utilizzati per la promozione del Web e dell' ICT, un ruolo specifico e particolare è stato affidato alla Newsletter telematica "*NetEconomy*", il cui scopo è quello di incoraggiare le PMI a utilizzare le opportunità e sfruttare le potenzialità offerte dal web attraverso l'adozione di soluzioni e-Business. La rivista telematica, inviata mensilmente ad un target di circa 1500 destinatari, pubblicata sul sito camerale e diffusa da Unioncamere Toscana sul territorio regionale tramite le Camere di Commercio, è di fatto finalizzata ad informare su tutto ciò che il Web può offrire in termini di strumenti ed opportunità per le PMI e, pur essendo rivolta principalmente agli imprenditori, offre contenuti utili anche per la Pubblica Amministrazione e per i Centri servizi.

Sul tema dell'innovazione, sono state diffuse in forma continuativa le opportunità di finanziamento del Programma Competitività e Innovazione (C.I.P) e del VII Programma Quadro R&S (confluiti poi rispettivamente nei programmi COSME e HORIZON 2020), per facilitare l'accesso delle imprese e altri organismi del territorio ai rispettivi bandi. La diffusione è stata realizzata con azioni di alerting e momenti di informazione in aula, grazie anche alla collaborazione di APRE – Agenzia per la Promozione della Ricerca Europa - che ha reso disponibili i propri esperti per illustrare le varie opportunità delle call aperte.

Sul fronte della "Cooperazione europea" sono state sviluppate iniziative di informazione assistita e diffusione delle opportunità della cooperazione Ue sia a livello di compartecipazione a progetti comunitari avviati e promossi da altri soggetti (Unioncamere, Lucca Promos, Lucense, Provincia, ecc.) sia in riferimento ad uno specifico programma - Erasmus for Young Entrepreneurs - finalizzato a favorire lo scambio europeo di know how fra aspiranti/giovani imprenditori e imprenditori già affermati sul territorio europeo. Riguardo a quest'ultimo programma, è stata definita, con apposito protocollo d'intesa, una stretta

collaborazione con il Centro Studi Cultura e Sviluppo (CSCS) di Pistoia (gestore locale del programma) per la diffusione dei contenuti e delle opportunità dello stesso.

Ad ottobre 2014 il **n. di contatti qualificati è di 510**. Tenuto conto dei contatti qualificati nel quinquennio (2010: 588; 2011: 714; 2012: 695; 2013: 1.014) la **media 2010/2014 è 704,2**.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Considerata la necessità, per le imprese, di essere adeguatamente informate sulle norme comunitarie in tema di ambiente ed energia, rappresentando queste non solo obblighi, ma anche opportunità in termini di crescita e competitività e che le stesse politiche ambientali di questi anni sono orientate a conciliare la sostenibilità ambientale ed energetica con la crescita economica delle imprese, nel quinquennio 2010-2014 sono stati attivati una serie di interventi per le imprese del territorio.

Di rilievo la partecipazione all'iniziativa promossa dalla Commissione europea "Settimana europea dell'energia sostenibile" (Eusew), con la realizzazione annuale di una campagna informativa dedicata e con l'organizzazione di un evento sulle tematiche di riferimento, accreditato presso l'agenzia per l'Energia della DG Imprese.

Sul tema dell'ecosostenibilità e dei sistemi di certificazione ambientale, sulla base dei risultati di un'indagine preliminare condotta con la diffusione di specifici questionari, è stata pianificata un'attività informativa attraverso workshops, alerting e articoli della newsletter "Eurospostello Informa", della quale è stato predisposto anche un numero speciale sul tema "ambiente/energia".

Grazie allo sportello SITCAM gestito da Lucense, specializzatosi negli ultimi anni anche in tema di ambiente, efficienza energetica e bioedilizia, sono stati realizzati, con il coordinamento della Camera, iniziative di informazione tecnica - interventi seminariali, attività di help desk e incontri personalizzati con gli imprenditori - su tematiche ritenute prioritarie: Innovazione tecnologica, Energia, Ambiente, Certificazione volontaria e cogente. La Camera ha partecipato a due progetti comunitari promossi da EUROCHAMBRES e coordinati da Unioncamere Nazionale: il progetto CHANGE (2008-2010) e il progetto STEEEP (2014-2017)

Previa indagine preliminare, sono state reclutate 7 aziende interessate con le quali sono stati stipulati accordi di impegno formale per i seguenti impegni: analisi/pre-check della performance energetica attuale, fornitura periodica di dati sui consumi energetici, messa in atto delle indicazioni suggerite per il miglioramento energetico, partecipazione a workshop e incontri tecnici anche per lo scambio e diffusione di best practices. Il progetto ha preso avvio a marzo 2014 e terminerà a febbraio 2017.

In linea con gli obiettivi e gli orientamenti della politica energetica europea 20-20-20, sono stati promossi da un lato comportamenti virtuosi nella gestione energetica dell'impresa, sia dal punto di vista dell'efficienza dei macchinari ed impianti che della struttura stessa in termini di edilizia ecocompatibile, dall'altro la diffusione di buone pratiche ambientali finalizzate all'ottenimento di certificazioni volontarie: Emas, Ecolabel, Iso 14001, Iso 50001, ecc. attraverso interventi di comunicazione e informazione dedicati.

Al 2014 (ottobre) le aziende che hanno ottenuto certificazioni ambientali sono 169 a fronte delle 141 imprese certificate al 2009, con un aumento del 19,86%

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico D4:</b>	
<b>proventi</b>	<b>167.777,00</b>
<b>oneri</b>	<b>211.803,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>

## PRIORITA' E Valorizzazione economica del territorio

### OBIETTIVO STRATEGICO

#### **E1. Sviluppare le produzioni agroalimentari tipiche della provincia e la loro valorizzazione**

- Concentrare e selezionare gli interventi economici a sostegno delle manifestazioni a più elevato valore aggiunto per la promozione del territorio provinciale nell'ottica di privilegiare gli interventi di promozione integrata (crescita progressiva dell'importo medio di sostegno dell'intervento camerale)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Tale indicatore fa parte di un processo di concentrazione delle risorse camerali sulle manifestazioni più significative per l'economia del territorio, al fine di diminuire progressivamente la polverizzazione degli interventi e, di conseguenza, delle risorse. Dal punto di vista politico e metodologico significa operare un'attenta analisi e valutazione delle richieste di sostegno finanziario, al fine di sostenere solo quelle che, per il loro impatto sul territorio, comportano risultati significativi in termini di attrazione turistica, crescita economica etc.

Dal punto di vista operativo, si è ritenuto di quantificare la media annua di concessione dei contributi (budget impegnato e liquidato diviso n. di richieste evase), per verificare l'andamento in atto: dal 2007 al 2009 si riscontra una sostanziale polverizzazione degli interventi, in quanto la media annua liquidata per ciascun contributo è in diminuzione.

Sul 2010 e 2011 invece, si riscontra la tendenza opposta, in linea con quanto previsto dall'indicatore, ovvero la concentrazione delle risorse in un minor numero di interventi ritenuti più strategici, con un conseguente aumento medio dell'importo concesso a ciascun beneficiario: il trend del 2010 che vedeva una media pari a € 5.528 è confermato e in rialzo nel 2011 dove l'importo medio del contributo erogato è pari a € 5.908.

Al dicembre 2012, il dato torna in controtendenza e vede un importo medio erogato per ciascun contributo pari a € 5.314; al dicembre 2013 l'importo medio per contributo continua a decrescere ed è pari a € 4.704,00 ed infine al 30 settembre 2014 l'importo medio scende ulteriormente a € 3.458. Da sottolineare che i contributi alle imprese per il 2014 sono fermi a marzo e quelli a enti e organismi sono fermi a maggio, quindi il dato è assolutamente parziale.

Con questi dati la media del quinquennio è pari a 4.982,40 e il confronto con la media 2007/2009 evidenzia il mancato raggiungimento del risultato.

	2007		2008		2009	
	Budget	n.	Budget.	n.	Budget	n.
<b>CONTRIBUTI DIRETTI</b>	221.062	41	209.675	50	249.625	61
<b>CONTRIBUTI A RENDICONTO</b>	58.733	8	110.900	9	70.100	9
<b>TOT.</b>	<b>€ 279.795</b>	<b>49</b>	<b>€ 320.575</b>	<b>59</b>	<b>€ 319.725</b>	<b>70</b>
<b>MEDIA</b>	<b>€ 5.710</b>		<b>€ 5.433</b>		<b>€ 4.567</b>	
<b>MEDIA € 5.236,66</b>						

	2010		2011		2012		2013		2014	
	Budget	n.	Budget	n.	Budget	n.	Budget	n.	Budget	n.
<b>CONTRIBUTI DIRETTI</b>	303.279	68								
<b>CONTRIBUTI A RENDICONTO</b>	150.000	14	401.774	68	297.600	56	230.496	49	79.544	23
<b>TOT.</b>	<b>€ 453.279</b>	<b>82</b>	<b>€ 401.774</b>	<b>68</b>	<b>€ 297.600</b>	<b>56</b>	<b>230.496</b>	<b>49</b>	<b>79.544</b>	<b>23</b>
<b>MEDIA</b>	<b>€ 5.528</b>		<b>€ 5.908,44</b>		<b>€ 5.314</b>		<b>€ 4.704</b>		<b>€ 3.458,43</b>	
<b>MEDIA € 4.982,40</b>										

## NON REALIZZATO

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico E1:	
<b>proventi</b>	<b>50.227,00</b>
<b>oneri</b>	<b>147.716,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>



## OBIETTIVO STRATEGICO

### **E2. Sostenere la valorizzazione delle risorse culturali e ambientali del territorio come fattore di sviluppo economico**

- ❖ Progettazione di eventi promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio, definiti come progetti di promozione integrata (prodotti agroalimentari tipici, artigianato tradizionale, commercio, turismo, cultura ecc...), anche congiuntamente con territori limitrofi che integrino le specificità locali (progettazione e attuazione di almeno 3 iniziative di promozione integrata)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Particolare attenzione è stata dedicata alla progettazione di iniziative per la promozione integrata del territorio e del paniere dei prodotti tipici lucchesi e dell'artigianato declinato sul design e sulla realizzazione di nuovi prototipi.

Per il 2014, ad ottobre, si segnala la seguente iniziativa svolta in collaborazione con altri Enti:

- Realizzazione dell'edizione 2014 dell'evento "Rethinking the Product": il progetto è in corso e non è possibile fornire dati definitivi; quest'anno è svolto con le CdC di Pisa, Prato e Terni.

Le iniziative organizzate in collaborazione con altri Enti nel quinquennio sono:

1. Partecipazione a Identità Golose per la promozione e presentazione del DVD "Ambasciatori del gusto - Patrimoni Gastronomici di Lucca e Pistoia", percorso negli itinerari del gusto e nella migrazione di prodotti tipici, ristoranti e tradizioni culinarie locali dalla Valdinievole a Milano. Il DVD è stato realizzato con la Camera di Commercio di Pistoia.
2. Realizzazione dell'edizione 2012 dell'evento "Rethinking the Product";
3. Con la Camera di Commercio di Pisa, è stato realizzato un progetto nel settore del florovivaismo che, attraverso la collaborazione del CNR, è finalizzato a studiare un metodo alternativo di movimentazione dei carrelli trasportatori di piante in vaso. Partecipazione congiunta con le Camere di Pisa, Livorno e Firenze a Torino alla Fiera Aereospace&Defence;
4. Con la Camera di Commercio di Pistoia nell'ambito della fiera AgrieTour (salone nazionale dell'agriturismo) è stata organizzata una presentazione del video Ambasciatori del Gusto I patrimoni gastronomici di Lucca e Pistoia;
5. La Camera di Commercio di Lucca ha organizzato la partecipazione diretta ed indiretta delle imprese dell'artigianato alla Mostra Internazionale dell'Artigianato di Firenze e co-prodotto la Mostra dell'Agricoltura della Lucchesia a Lucca.

**REALIZZATO AL 100%**



<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico E2:</b>	
<b>proventi</b>	<b>765.594,00</b>
<b>oneri</b>	<b>3.082.488,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **E3. Garantire la conservazione del patrimonio documentale storico**

- ❖ Costituzione di un archivio, cartaceo e digitale, per almeno 5 imprese storiche lucchesi

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

La consapevolezza dell'importanza che gli archivi di imprese rivestono per la storia dell'economia e di come questo patrimonio in parte sia andato perduto con la chiusura delle attività, ci ha portati, nel 2009 a porci l'ambizioso obiettivo di costituire un luogo dove raccogliere, inventariare e mettere a disposizione simili tesori documentari.

Nel 2009 è stato creato, all'interno del sito camerale, **l'archivio storico della Camera di Commercio di Lucca** che comprende la documentazione camerale relativa a fatti ed atti dell'ente di almeno 40 anni. L'archivio conserva anche documenti precedenti l'Unità d'Italia. Grazie ad interventi di archivisti è stato possibile catalogare il materiale dal 1815 al 1969 e creare di un inventario consultabile on line. E' stato inoltre curata una pubblicazione che riprende una parte del materiale già on line nella sezione relativa all'archivio storico, documentando lo stretto rapporto dell'Ente con l'economia della Provincia.

Sono state studiate le modalità tramite le quali la Camera di Commercio entra in possesso degli archivi; in collaborazione con la Soprintendenza ed è stata elaborata una convenzione di deposito tipo.

Da un punto di vista logistico è stato deciso di depositare il materiale presso l'archivio di Carraia, in una sezione apposita dove prelevarlo in caso di richiesta e di caricare l'inventario anche sulla piattaforma informatica, inserita sul sito camerale, creata per promuovere il lavoro sull'archivio camerale.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, personale interno si occupa dell'individuazione delle imprese, dell'acquisizione dell'archivio previa valutazione della sua rilevanza da parte di un esperto esterno, del caricamento dell'inventario sulla piattaforma informatica e della promozione della documentazione mentre ad esperti esterni è affidata non solo la prima valutazione ma anche l'eventuale successiva inventariazione.

Un altro aspetto importante su cui si è lavorato è quello dell'individuazione delle fonti; ne sono state individuate tre: i curatori fallimentari tramite il giudice delegato, le banche dati camerali, tra cui il Registro imprese per le imprese cessate non a causa di fallimento, e la stampa locale. E' stata, quindi, elaborata, sperimentata e rivista una metodologia per stabilire la rilevanza di un'impresa demandando ad un esperto esterno la valutazione sull'importanza dell'archivio della stessa. Parallelamente è stato formato il personale camerale per gestire internamente la ricerca e la valutazione delle imprese nonché il caricamento degli inventari. Nel corso degli anni ci è resi conto dell'opportunità di abbandonare l'idea di un solo luogo fisico ove contenere gli archivi e si è deciso di lavorare nell'ottica di mettere a disposizione gli archivi ovunque fossero conservati; alla convenzione di deposito è stata, quindi, affiancata la possibilità da parte del proprietario di custodire il materiale inventariato, a condizione che sia reso disponibile a studiosi e la Camera di Commercio sia autorizzata a promuoverlo tramite il proprio sito ed altre piattaforme informatiche.

Nel maggio 2011, in occasione dei festeggiamenti per il 150° dell'Unità d'Italia, nel corso della Cerimonia della Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico è

stato divulgato il progetto attraverso la proiezione di un video promozionale e la realizzazione di una brochure che ne illustrava le finalità e le modalità di adesione.

Dopo la conferenza stampa di presentazione del sito (5 luglio 2012), tutte le realtà imprenditoriali aderenti sono divenute visibili tramite la consultazione del link [www.luccaimprese.it](http://www.luccaimprese.it).

All'interno del sito è contenuta anche una sezione dedicata alle imprese e agli imprenditori premiati dalla Camera di Commercio dal 1952 ad oggi nella Cerimonia della Premiazione della Fedeltà al Lavoro e del Progresso Economico. I premi riguardano sia l'anzianità dell'impresa o dell'imprenditore, sia altri ambiti quali l'innovazione, i miglioramenti apportati in azienda, l'internazionalizzazione, ecc. Ogni impresa storica presente sul sito riporta nella propria scheda l'indicazione degli eventuali premi ricevuti.

A partire dalla metà del 2013 le azioni si sono orientate verso la promozione del progetto Lucca Imprese attraverso i social network, in particolare mediante la realizzazione e la pubblicizzazione di una pagina Facebook e la redazione di un piano editoriale per la pubblicazione dei contenuti. A fine 2013 si è proceduto alla presentazione del progetto presso i comuni di Massarosa, Forte dei Marmi e Pietrasanta, e tutti i comuni hanno espresso apprezzamenti per l'iniziativa e hanno dato la disponibilità a collaborare per la sua promozione presso le imprese del proprio territorio.

Nel 2014 sono proseguite le attività di promozione del progetto, di inserimento di nuove realtà operative sul sito nonché l'implementazione delle aziende esistenti. A fine 2014 le imprese presenti sul sito sono 84.

### **REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico E3:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>19.925,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>17.556,00</b>

## PRIORITA' F

### Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione territoriale

#### OBIETTIVO STRATEGICO

##### **F1. Valorizzazione dell'informazione economico-statistica.**

1. Organizzazione di percorsi informativi triennali orientati verso soggetti pubblici e privati, al fine di illustrare la disponibilità dei dati economico statistici camerale, e di recepire ulteriori esigenze;
2. Acquisizione di un ruolo di trait d'union tra le esigenze provenienti dai soggetti pubblici e privati e un gruppo di lavoro preposto allo studio di nuove modalità informative a supporto delle politiche di programmazione e sviluppo del territorio.

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

A partire dal 2010 sono stati organizzati i seguenti percorsi informativi:

**1) 19 novembre 2010** presentazione ai principali utenti dello Sportello di Informazione statistica del prototipo "Sportello on line", cioè del sistema periodico di informazione statistico-economica che raccoglie i principali dati sull'economia provinciale; in quell'occasione l'ufficio ha raccolto le esigenze informative in relazione soprattutto agli andamenti dell'industria manifatturiera e del commercio con l'estero.

**2) 23 novembre 2011** presentazione agli stakeholder dell'intero sistema informativo dell'ufficio Studi e statistica rappresentato da Indagini settoriali, studi monografici, statistiche relative al Registro Imprese e alle altre fonti di informazione statistico economica; il dibattito fra soggetti presenti ha non solo permesso l'individuazione di carenze informative a livello provinciale, ma ha anche contribuito alla riflessione circa la nascita di un tavolo di lavoro comune per la condivisione dei dati

**3) 31 maggio 2012** presentazione alle organizzazioni sindacali dei principali dati di loro interesse approfondendo l'analisi degli andamenti settoriale e delle previsioni di sviluppo del territorio con particolare riferimento alle dinamiche occupazionali. L'esperienza ha permesso all'ufficio di focalizzare le esigenze informative di un'importante categoria di utenza e nello stesso tempo ottenere il riconoscimento del ruolo di principale punto di riferimento dell'informazione statistica provinciale.

**4) 11 luglio 2012** presentazione alle categorie economiche delle potenzialità informative delle fonti amministrative, con particolare riferimento al Registro delle Imprese, e del loro corretto utilizzo per l'impostazione di azioni a sostegno dell'economia. Anche in questo caso l'ufficio ha potuto focalizzare le esigenze informative di un'importante categoria di utenza e ottenere il riconoscimento come partner per la messa a punto di politiche di intervento per lo sviluppo dell'imprenditoria locale.

**5) 18 aprile 2013** presentazione ai principali organismi del territorio (sistema bancario, associazioni di categoria, enti territoriali, etc.) delle informazioni relative all'andamento del credito provinciale, con particolare riferimento ai dati messi a disposizione dalla Banca d'Italia. Nel dettaglio il seminario ha illustrato all'utenza i corretti parametri per la valutazione

dell'andamento creditizio provinciale, fornendo indicazioni per una migliore comprensione degli andamenti a sostegno della definizione delle proprie linee d'intervento. Le valutazioni emerse durante il seminario, insieme alla collaborazione con il Dr. Giuliano Dini, hanno consentito all'ufficio di approfondire ulteriormente le proprie conoscenze in materia creditizia per poter fornire, anche alla luce di queste informazioni, un quadro più puntuale dell'andamento economico provinciale.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Nell'arco del quinquennio un processo di impegno e lavoro continuo ha permesso di instaurare rapporti e produrre elaborati propedeutici all'acquisizione del ruolo di trait d'union fra la domanda di informativa proveniente da soggetti privati per la definizione delle proprie scelte e/o da soggetti pubblici a supporto delle politiche di programmazione e sviluppo del territorio e la risposta fornita dall'ufficio, anche grazie alla collaborazione instaurata con un gruppo di lavoro interdisciplinare per l'individuazione delle modalità più soddisfacenti di erogazione dell'informazione richiesta.

In particolare sia i percorsi informativi sopra dettagliati (target pluriennale n.1), sia i contatti diretti con gli utenti privati e pubblici hanno permesso la definizione delle carenze informative e dei contenuti da elaborare nonché delle modalità di diffusione più appropriate secondo l'utente di riferimento.

L'ufficio ha individuato sul territorio nazionale gli esperti sulle principali tematiche emerse dal lavoro effettuato, che dovevano conoscere a fondo anche le potenzialità informative del sistema statistico camerale, e che hanno nel tempo affiancato l'ufficio nel raggiungimento dell'obiettivo.

Gli esperti individuati sono: Domenico Mauriello – responsabile Centro Studi Unioncamere Nazionale - per le tematiche sul lavoro, Giacomo Giusti – Istituto Guglielmo Tagliacarne – per la contabilità nazionale (PIL e Valore aggiunto), Guido Caselli – responsabile Centro Studi Unioncamere Emilia Romagna - per il commercio estero e in generale sui dati di demografia delle imprese; al gruppo si è affiancato Giuliano Dini, ex direttore Banca d'Italia, filiale di Lucca, che ha dato il suo apporto per le tematiche sugli andamenti creditizi con particolare riferimento al territorio lucchese.

Un esempio evidente del ruolo assunto negli anni, è la collaborazione instaurata con il Comune di Capannori che ha dato luogo ad un prototipo di modello condiviso di lettura del territorio e del suo possibile sviluppo; sul sito del comune è infatti presente un sistema integrato di informazioni statistiche economiche e demografiche, che sarà ampliato entro la fine dell'anno con l'arricchimento di ulteriori dati a copertura di nuovi settori di interesse.

L'ufficio Statistica camerale, dopo la definizione del prototipo, si è assunto l'onere di inviare periodicamente e tempestivamente i dati di propria competenza all'ufficio comunale di riferimento, che autonomamente deve provvedere all'aggiornamento del proprio sito.

Il prototipo realizzato costituisce un esempio replicabile in altri enti territoriali e dà evidenza del raggiungimento dell'obiettivo: soddisfazione della domanda di informazione statistica del Comune anche grazie alla collaborazione del gruppo di lavoro individuato, mettendo a punto una nuova modalità informativa di ausilio non solo per una corretta definizione di politiche

di intervento, ma anche per un costante aggiornamento verso la popolazione residente ed in generale all'utenza interessata (esempio: studiosi del territorio, giornalisti).

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico F1:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>10.892,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>



## OBIETTIVO STRATEGICO

### **F2. Valorizzazione dell'osservazione economica attraverso nuove modalità interpretative e nuovi strumenti**

1. Qualificazione dei contenuti degli osservatori in essere (Osservatori congiunturali – manifatturiero, commercio, artigianato - Osservatorio bilanci)
2. Osservatorio Centri Commerciali Naturali (estensione della metodologia ad altri territori e proposta del prodotto ad altri soggetti, quale progetto pilota di indagine)
3. Impianto di nuovi Osservatori (es. Osservatorio Prezzi e tariffe e Osservatorio del Credito)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

L'implementazione degli Osservatori è un'operazione che tutti gli anni la Camera si pone come obiettivo per migliorare permanentemente l'attività di analisi svolta. Gli ambiti di osservazione, ad es. nelle congiunture dei settori industria manifatturiera, del commercio e dell'artigianato, rimangono gli abituali ambiti di analisi definiti dal sistema statistico regionale e nazionale, che coordina le rispettive rilevazioni a supporto delle esigenze di informazione dell'utenza. L'impegno camerale si concentra, quindi, nella produzione organizzata di dati ed indicatori economici in grado di monitorare l'andamento dell'economia del territorio provinciale, anche in relazione alle altre aree geografiche. Ad esempio, annualmente viene rivista la composizione del campione relativo all'indagine sulla congiuntura manifatturiera industriale per consentire una maggiore aderenza all'effettiva struttura economica presente. A partire dal 2014 ci si è assunti l'onere di gestire la rilevazione presso le imprese al fine di migliorare ulteriormente la qualità delle informazioni raccolte.

Nel 2012 è stata rinnovata ed ampliata la collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Firenze che, attraverso la partnership con Unioncamere Toscana per la fornitura dei dati regionali e provinciali, ha permesso di qualificare ulteriormente l'analisi annuale sui bilanci delle società di capitali mediante la redazione di un nuovo testo contenente un'estensione dello studio fino al livello comunale e un approfondimento delle dinamiche con l'ausilio degli opinion leaders dei settori coinvolti. Gli eventi di presentazione delle analisi svolte si sono tenuti l'11 giugno 2012 presso le sedi camerale di Lucca e di Viareggio. La nuova impostazione della ricerca ha riscosso notevole successo per la messa a fuoco delle caratteristiche territoriali e settoriali della provincia ed ha permesso un vivace dibattito e la formulazione di nuove richieste ed approfondimenti da parte dei presenti.

Nel corso del 2013 Unioncamere Toscana ha acquisito la banca dati Infocamere-In.Balance che permette una maggiore tempestività nella diffusione dei dati di bilancio depositati. La Camera di Commercio di Lucca, a seguito di questa variazione, ha rivisto l'impostazione dell'Osservatorio, e a partire dal 2014 l'Ufficio cura direttamente la realizzazione della pubblicazione. Tutte le analisi sui bilanci sono disponibili sul portale Starnet ([www.starnet.unioncamere.it](http://www.starnet.unioncamere.it)), nell'area territoriale di Lucca.

Il comparto artigiano riveste da sempre un ruolo molto importante per la provincia di Lucca e proprio per questo nel corso del 2013, a fronte della realizzazione di una banca dati che raccoglie le principali informazioni economico-statistiche del comparto artigiano, nonché gli

aspetti normativi ad esso correlati, è stata realizzata una ricerca sul comparto stesso, condotta in collaborazione con l'Università degli Studi di Ferrara. Lo studio (referente prof. Lucio Poma), oltre ad analizzare il comparto artigiano nel suo complesso, si è focalizzato su due specifici settori di grande rilievo per l'economia lucchese: le costruzioni e la nautica. I risultati sono stati condivisi con le Associazioni di Categoria e con alcuni esponenti del settore e sono stati presentati durante un evento pubblico il 2 dicembre 2013.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Il Comune di Lucca e le Associazioni di categoria hanno sollecitato la Camera a replicare l'indagine sui Centri Commerciali Naturali del comune capoluogo per aggiornare la banca dati relativa all'Osservatorio sul tema, costituita dopo le rilevazioni del 2006 e del 2009, anche in vista della redazione dei nuovi strumenti di pianificazione territoriale e per avere una situazione aggiornata dello stato di salute delle attività ubicate nelle aree interessate. A settembre 2013 si sono concluse le fasi propedeutiche all'avvio della rilevazione e sono state riviste le aree interessate all'analisi con l'estensione, in particolare, dei centri commerciali naturali dell'Arancio e di San Concordio. La rilevazione ha avuto luogo nei mesi di ottobre e novembre e a dicembre sono iniziati i controlli sui dati rilevati nonché il primo spoglio dei dati.

Nel corso del 2014 l'ufficio ha realizzato le elaborazioni dei dati rilevati e l'analisi degli stessi, con riferimento sia alla struttura delle nuove aree che alle dinamiche emerse nel confronto con le precedenti rilevazioni. E' stata curata direttamente la realizzazione della pubblicazione, che sarà resa disponibile sul portale Starnet ([www.starnet.unioncamere.it](http://www.starnet.unioncamere.it)), nell'area territoriale di Lucca. Si prevede inoltre, entro la fine dell'anno, di presentare i dati in un evento pubblico, previo confronto sui risultati con le categorie economiche interessate e il comune capoluogo.

L'esperienza condotta negli anni si è rivelata innovativa nel panorama nazionale dove non sono presenti esempi di osservazioni sul tema con conseguente creazione di banche dati permanenti ed implementabili; la metodologia seguita e i risultati ottenuti hanno spinto le Associazioni di categoria a chiedere una riproposizione del "progetto pilota d'indagine" al territorio della Versilia, facendo un primo focus sul comune di Viareggio nel 2014.

Il rapporto finale dovrà contenere oltre al commento dei risultati, anche un'analisi della realtà economica comunale e l'indicazione di possibili azioni strategiche a sostegno della competitività del territorio.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Il credito rappresenta uno dei principali motori dello sviluppo locale: in un periodo di forti difficoltà per il sistema imprenditoriale appare quindi essenziale monitorare costantemente l'andamento dei principali aggregati creditizi e analizzarne le dinamiche in modo sistematico. Durante i convegni di presentazione dell'Osservatorio Bilanci da parte del sistema creditizio è nata la richiesta di realizzare un sistema di monitoraggio periodico delle condizioni creditizie; durante le presentazioni pubbliche dei risultati sugli andamenti economici della provincia di Lucca sono state le categorie economiche ad evidenziare un'assenza di

informazioni sul rapporto banca-impresa; in generale si è manifestata in provincia l'urgenza di una presa d'atto di fenomeni da tenere sotto controllo da parte degli enti preposti, come la Prefettura in ambito d'usura.

Raccogliendo tutte queste manifestazioni, ci si è proposti l'impianto di un osservatorio sul credito; è stata quindi realizzata una banca dati con lo scopo di raccogliere le principali informazioni diffuse dalla Banca d'Italia per costituire la base per la progettazione di un sistema organizzato di raccolta delle informazioni; contemporaneamente ci si è dedicati alla diffusione al pubblico di informazioni puntuali sul sistema creditizio con i seminari realizzati annualmente dal 2013 e la redazione di commenti di analisi. L'impianto dell'Osservatorio sul credito è stato completato e si prevede la sua messa a regime nelle annualità successive, nel rispetto delle esigenze, costantemente monitorate, che emergeranno dagli stakeholders.

Un altro osservatorio del cui impianto si è occupato l'ufficio, è relativo ai dati sull'imprenditoria femminile. Nel 2008 l'ufficio, in collaborazione con Unioncamere Toscana aveva realizzato, dietro richiesta del Comitato Imprenditoria Femminile della Camera di Commercio, lo studio "Mondo Imprenditoriale femminile a Lucca: quale futuro"; nel 2011, in collaborazione con Enrico Fassone, consulente camerale di marketing e comunicazione, gestione e direzione piccole e medie imprese, era stato prodotto un nuovo studio che aggiornava i dati contenuti nel precedente.

Nel corso degli anni, lo Sportello di informazione statistica ha soddisfatto la domanda crescente di dati sulla nati-mortalità delle imprese femminili, sui settori di appartenenza, sulle caratteristiche delle imprenditrici ed altro, fino a farsi parte attiva per la costituzione di un Osservatorio. Durante la riunione del 10 luglio 2014 del Tavolo di lavoro coordinato dalla Provincia di Lucca sulla valorizzazione delle donne nel mondo del lavoro, aperto ai soggetti che operano in vari ambiti collegati al tema, è stato condiviso di chiedere alla Camera la realizzazione di una prima analisi per l'impostazione dell'Osservatorio, in collaborazione con l'ufficio studi della Provincia, che dovrà curarne l'analisi sulle statistiche sul lavoro.

Successivamente è stato realizzato un nuovo prototipo di Osservatorio, dedicato al fenomeno, attualmente in visione al Comitato Imprenditoria Femminile ma le cui informazioni organizzate sono già presenti sul Portale Starnet nell'area territoriale di Lucca. L'impianto può pertanto considerarsi realizzato per la parte di competenza della Camera di Commercio, al di là delle evoluzioni che emergeranno dal Tavolo Provinciale.

### **REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico F2:	
proventi	44.232,00
oneri	291.225,00
investimenti	0,00

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **F3. Consolidare il ruolo dell'ente come propositore e partner di politiche di programmazione territoriale negoziata**

1. Garantire la presenza e la visibilità dell'ente ai tavoli di programmazione territoriale negoziata partecipando con progetti propri anche in collaborazione con altri enti
2. Monitorare i piani e programmi regionali e locali nonché i principali piani nazionali ed europei al fine sia di individuare risorse per iniziative camerale che stimoli e suggerimenti per nuovi progetti camerale
3. Monitorare il procedimento di elaborazione dei nuovi piani e programmi regionali e locali al fine di supportare e coordinare le Associazioni di Categoria e gli organi camerale al processo di definizione degli stessi

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Dopo l'ultimo aggiornamento del Patto per lo Sviluppo Locale del 2009, è stata avviata una collaborazione tra Provincia, Camera e tutti i promotori e/o gestori dei centri di competenza e gli organismi di ricerca pubblica (Comuni di Lucca, di Capannori e di Minucciano, Lucca Intec, Lucca Fiere e Congressi, Lucense, Navigo, Ceseca, Cosmave e Gal Garfagnana) che ha portato alla definizione e sottoscrizione del Documento Strategico per l'Innovazione territoriale (DOS) nel novembre 2010. Nel Documento sono state individuate le priorità d'azione del territorio provinciale, condivise dagli stakeholders e sono stati definiti otto interventi, classificati in ordine di importanza.

La Regione Toscana con decreto 2779 del 30/06/2011 ha dichiarato ammissibili i seguenti interventi finalizzati alla razionalizzazione, riorganizzazione e potenziamento del sistema regionale del trasferimento tecnologico: Polo Tecnologico di Capannori; completamento dell'incubatore di Gramolazzo; Polo Tecnologico Lucchese; Centro di Competenze cartario e Polo tecnologico nautica.

Con lo stesso decreto la Regione ha anche chiesto un'integrazione al Documento al fine di delineare un sistema di governance complessivo del sistema del trasferimento tecnologico locale. A seguito di concertazione locale, è stata trasmessa l'integrazione al DOS e la Regione, con Decreto 565 del 22 febbraio 2012 ha approvato il DOS definitivo per l'innovazione territoriale della Provincia di Lucca, che ha costituito elemento propedeutico alla realizzazione delle operazioni ammissibili.

Nel corso del 2012 sono state presentate le domande per i progetti definitivi e nel 2013 sono stati ammessi a finanziamento i progetti: "Centri di competenza" relativi a "Avviamento del Polo tecnologico Lucchese", "Potenziamento del laboratorio per il settore cartario" (Lucca Intec) ed è stato approvato a novembre il progetto definitivo relativo a: "Ampliamento del Polo Tecnologico Lucchese – Lotto 3".

Da sottolineare il lavoro svolto nel Tavolo Tecnico "Innovazione Tecnologica e Sviluppo Economico" del Comune di Massarosa, nel quale si è proceduto all'esame delle

problematiche che investono il tessuto economico comunale per elaborare, con tutte le parti interessate, proposte mirate alla predisposizione di uno studio sulle possibilità di sviluppo. Dopo questa esperienza, con la quale il Comune di Massarosa ha inteso definire un modello di crescita innovativa che si basi sull'interazione costante fra amministrazioni pubbliche, il sistema impresa - mondo del lavoro ed il sistema universitario (modello "Tripla elica": governo – impresa – università), nel corso del 2014 il Comune ha comunicato la prossima istituzionalizzazione dei Tavoli di Sviluppo sperimentati, esprimendo la propria gratitudine per il ruolo dialettico e propositivo fino ad oggi esercitato dagli enti che hanno partecipato. Un'altra collaborazione da mettere in evidenza è quella con il Comune di Lucca che ha iniziato nel 2012 i lavori per giungere alla stesura del Piano Strategico, un documento di programmazione frutto del processo volontario e collegiale di più soggetti pubblici e privati, teso alla condivisione e alla costruzione di una visione del futuro del territorio comunale. Nel Piano si prevede di giungere alla definizione dei progetti, delle possibili risorse utilizzabili e di raccogliere le assunzioni di responsabilità dei diversi partner. In particolare l'ufficio camerale ha affiancato l'ufficio comunale di riferimento per la definizione dei passaggi procedurali e di confronto con il territorio, redigendo un particolare "vademecum" sulle pratiche adottate da altre realtà territoriali nazionali e fornendo dati statistici sul comune in collaborazione con l'ufficio statistica.

Nell'ambito della verifica delle best practices attuate in materia di edilizia sostenibile sia a livello operativo che a livello regolamentare, è stato organizzato il 20 novembre 2013 un momento di confronto con gli enti locali sui regolamenti in materia di edilizia sostenibile, in considerazione dell'impulso che tali strumenti possono dare alla diffusione della sostenibilità in edilizia.

Nel 2014 è stato proseguito il lavoro già avviato promuovendo la diffusione delle informazioni attraverso newsletter tematiche e organizzando un nuovo momento di confronto finalizzato anche ad avviare collaborazioni con altri enti, come l'Agenzia delle Entrate e l'ENEA, che dovrebbe svolgersi a fine ottobre.

L'obiettivo si intende raggiunto perché la Camera nel quinquennio è sempre stata presente attivamente ai principali tavoli di programmazione territoriale convocati dagli Enti ed in alcuni casi ha addirittura svolto funzione di coordinamento dei soggetti coinvolti, riconoscendole un ruolo di aggregazione provinciale.

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Nel corso del 2010 sono stati monitorati i programmi europei, nazionali, regionali decidendo di approfondire a livello europeo Europa 2020 e gli strumenti a partecipazione diretta, a livello nazionale il Piano triennale per lo sviluppo e la sua attuazione attraverso la Legge per lo Sviluppo, a livello regionale il Programma Regionale di Sviluppo, il Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2011, il Piano Regionale di Sviluppo Economico, la programmazione regionale derivata da quella comunitaria e la programmazione negoziata, il Piano Agricolo Regionale, il Piano Regionale di Azione Ambientale, il Piano di Indirizzo Generale Integrato, il Piano di Indirizzo Energetico. L'analisi approfondita di questi

atti ha permesso di individuare stimoli prontamente trasmessi agli altri uffici per la definizione di nuovi progetti camerali.

Nel corso del 2011 è stata approfondita l'analisi del Piano Nazionale di Riforma, quale principale strumento di programmazione nazionale che, coerentemente con la programmazione comunitaria, prospetta l'agenda degli interventi futuri, individuando anche con riferimento a questo strumento utili di stimoli di riflessione per la definizione di nuovi progetti camerali.

Nel 2012, considerata l'apertura di una nuova stagione di programmazione regionale (2012-2015) è stata dedicata particolare attenzione al Programma Regionale di Sviluppo, al Piano Regionale di Sviluppo Economico, al Piano Regionale Agricolo Forestale, al Piano Ambientale ed Energetico Regionale, al Piano di Indirizzo Generale Integrato con la finalità ancora di individuare nuovi suggerimenti in merito alle attività da intraprendere.

Nel 2013 e 2014 è proseguita l'attività di monitoraggio della programmazione ai vari livelli, con particolare attenzione all'evoluzione della nuova programmazione dei fondi comunitari per il periodo 2014-2020 e della conseguente nuova programmazione nazionale (in particolare rapporto dell'ex ministro Barca, agenda urbana, linee per la definizione delle aree interne, accordo di programma) e regionale (in particolare strategia di specializzazione intelligente, nuovi Programmi Operativi, linee di indirizzo per la definizione delle aree interne). In considerazione della rilevanza della nuova programmazione in corso di definizione, è stata creata, all'interno della intranet camerale, una sezione apposita, dove tutto il materiale raccolto ed elaborato è messo a disposizione degli altri uffici in maniera immediata e facilmente consultabile.

Si può quindi ritenere che l'obiettivo prefissato sia stato raggiunto in quanto sono stati costantemente monitorati gli atti di programmazione europea, nazionali e regionali utili per la formulazione di azioni/ politiche camerali (es. tema innovazione) che di conseguenza sono state adottate in coerenza rispetto alla pianificazione sovraordinata; le informazioni divulgate all'interno della Camera hanno coadiuvato l'azione degli uffici impegnati a costruire progetti finanziabili anche con fondi comunitari.

### **REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Durante il quinquennio sono stati monitorati gli atti regionali nonché dei principali enti locali, promovendo la diffusione delle informazioni attraverso le newsletter "Programmando" e gli aggiornamenti delle pagine del sito dedicate "Politiche Economiche". Particolare attenzione è stata dedicata ai temi ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico e ai temi turismo e cultura, ai quali sono stati dedicati appositi spazi sul sito camerale.

Si segnala inoltre la partecipazione al processo partecipativo organizzato dalla Regione per addivenire alla definizione della strategia regionale di specializzazione intelligente, che deve guidare i nuovi processi di sviluppo locale.



I risultati dei monitoraggi hanno costituito la base per costruire le introduzioni alle Relazioni Previsionali e Programmatiche dell'Ente, fornendo così un quadro utilizzabile dagli organi camerali e dagli stakeholder per la definizione delle politiche d'intervento.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico F3:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>1.000,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>



## OBIETTIVO STRATEGICO

### **F4. Mantenere la funzione di impulso acquisita e riconosciuta nel tempo verso gli enti di programmazione territoriale-urbanistica, di concerto con le categorie economiche**

1. Fornire tempestivamente elementi conoscitivi agli organi camerali in tema di infrastrutture e di impatto economico dello sviluppo urbanistico, garantire il funzionamento del comitato infrastrutture e del portale sulle infrastrutture.
2. Consolidare il ruolo della Camera di Commercio come punto d'incontro per favorire lo scambio di posizioni e di interessi tra i vari soggetti coinvolti nella pianificazione territoriale ed urbanistica coinvolgendo anche gli enti locali, gli ordini professionali tecnici ed altro
3. Sviluppare il portale sulle infrastrutture su scala regionale in collaborazione con il sistema camerale

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Nel 2012 per essere in grado di fornire tempestivamente elementi conoscitivi agli organi camerali e agli stakeholder in caso di progettazioni infrastrutturali riguardanti il territorio della Piana, della Versilia ed in parte della Media Valle, è stato realizzato un software per la valutazione degli impatti ambientali e socio economici.

A tal fine è stata stipulata una Convenzione di ricerca con il Dipartimento di Ingegneria civile dell'Università di Pisa, per lo svolgimento di un'analisi di sensibilità del territorio della provincia per la localizzazione di infrastrutture di trasporto lineare su gomma, al termine della quale è stato sviluppato il software. Lo strumento informatico creato è stato condiviso e poi messo a disposizione degli enti locali e delle associazioni di categoria per sostenere l'elaborazione di simulazioni di tracciati e la verifica dei relativi impatti.

Nel corso del quinquennio l'ente ha coordinato l'operato del Comitato Infrastrutture su diverse tematiche, dal viale Europa agli assi viari, agli atti di pianificazione dei principali comuni e della Regione e organizzato iniziative formative per i membri del Comitato anche con la collaborazione di altri enti. L'iniziativa che nell'ultimo anno ha suscitato maggiore interesse, è stato l'incontro promosso dalla Segreteria del Comitato Infrastrutture per stimolare lo scambio di posizioni da parte di enti, professionisti e categorie economiche sul Piano di Indirizzo Territoriale con valenza di piano paesaggistico, adottato dal Consiglio regionale nel luglio 2014. Dato l'avvicinarsi della conclusione dei termini per la presentazione di osservazioni al Piano, il Presidente del Comitato ha sollecitato il confronto fra le varie posizioni anche al fine di sostenere le analisi dello stesso Comitato ed eventualmente, agevolare le categorie economiche nella formulazione alla Regione di osservazioni che tengano conto dei vari contributi.

E' stata inoltre promossa la diffusione delle informazioni in materia di governo del territorio attraverso la partecipazione ai tavoli organizzati dagli enti (in particolare si segnala nel 2013 la partecipazione ai tavoli provinciali sulla mobilità e nel 2014 la partecipazione ai tavoli tematici organizzati per la redazione del Piano Strutturale) e attraverso le comunicazioni sul Portale sulle Infrastrutture, che è stato costantemente aggiornato, promosso e rivisitato. Particolare attenzione è stata dedicata alla sezione dedicata al Comitato Infrastrutture, con

l'implementazione e costante aggiornamento di tutte le novità relative ad alcune tematiche di particolare interesse per il Comitato: Piano Territoriale di Coordinamento, Piano Strutturale di Lucca e Variante al Regolamento Urbanistico di Capannoni, mobilità e parcheggi, normativa regionale relativa al governo del territorio e ai parametri urbanistici.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Nel corso del quinquennio diverse sono state le azioni che hanno promosso il ruolo della Camera come punto d'incontro e di scambio di posizioni e di interessi tra le associazioni di categoria e gli enti locali, sempre con l'attenzione verso i pareri tecnici espressi dagli ordini professionali.

In particolare si evidenzia la collaborazione instaurata nel 2012 con Lucense S.c.p.a., che ha realizzato uno studio sulla logistica del settore cartario; le risultanze sono servite per dare la base conoscitiva dei flussi di traffico interessanti per l'area dove si stava portando a termine lo scalo merci di Porcari in sostituzione di quello presso la stazione ferroviaria di Lucca: grazie infatti all'apporto camerale, il gruppo di lavoro istituito presso la Provincia di Lucca per la realizzazione dello scalo è venuto a conoscenza di informazioni e dati indispensabili per la realizzazione dell'opera.

Nel 2014 a seguito del confronto tra i vari soggetti coinvolti sulle analisi svolte da Lucense, è nata l'esigenza di approfondimenti per superare le attuali limitazioni di tipo infrastrutturale ed organizzativo e ipotizzare l'attivazione di un vero e proprio centro intermodale che si rapporti in modo sistematico alle infrastrutture regionali della logistica, in particolare all'interporto di Guasticce ed al porto di Livorno.

Sullo stimolo del distretto floricolo interprovinciale Lucca Pistoia, la Camera ha rilevato nel 2012 l'effettiva esigenza di approfondire le problematiche della logistica relativa al settore, date le criticità da lungo tempo sollevate dagli operatori economici. Lucense, grazie all'apporto camerale, ha realizzato un'indagine su un campione di imprese non solo provinciali nel settore della coltivazione, in quella della distribuzione commerciale e del trasporto; le conseguenti analisi hanno prodotto nel 2013 un dibattito vivace tra gli operatori economici, gli enti, tecnici del settore, che tuttora si sta animando, ed è stata formulata la proposta da parte del distretto di approfondire ulteriormente alcuni aspetti inerenti sia la logistica che la programmazione ed organizzazione della produzione.

In particolare sulla città di Lucca, il ruolo di punto di incontro per favorire lo scambio di posizioni ed interessi tra i vari soggetti coinvolti nella pianificazione territoriale ed urbanistica, ha visto nel 2013, la Camera collaborare con il Comune di Lucca per la promozione e realizzazione di un momento di discussione sul programma complesso di riqualificazione relativo all'area dell'ex Manifattura Tabacchi. Si è aperto un dibattito, coordinato nella sede camerale, fra ordini professionali, categorie economiche ed enti locali, che ha contribuito a chiarire le possibilità di intervento sull'area.

### **REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

L'obiettivo di sviluppare il portale infrastrutture su scala regionale è stato raggiunto nel 2012 grazie anche ai finanziamenti ottenuti con la partecipazione al Fondo di Perequazione Camerale 2007/2008; l'ufficio camerale ha collaborato con Uniontrasporti, partecipata del sistema camerale, per la realizzazione della sezione regionale della Toscana del Portale TRAIL, banca dati nazionale sulle infrastrutture di trasporto, prevedendone l'accesso anche tramite il Portale Infrastrutture.

L'ufficio ha poi curato il successivo inserimento delle informazioni inerenti il sistema infrastrutturale della provincia di Lucca e negli anni si è assunto l'onere del suo costante aggiornamento.

### **REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico F4:</b>	
<b>proventi</b>	<b>55.074,00</b>
<b>oneri</b>	<b>159.671,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>1.000,00</b>

PRIORITA' G  
**Trasparenza**

OBIETTIVO STRATEGICO

**G1. Accessibilità totale: rendere più accessibili le informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività della Camera**

1. Adozione del Programma triennale per la trasparenza 2014-2016 entro gennaio 2014
2. Attuazione delle azioni previste nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità entro i termini previsti per l'anno in corso
3. ottenimento della certificazione di 2° livello di accessibilità del sito Internet da parte del CNIPA (Centro nazionale per Informatica nella Pubblica Amministrazione), relativa alla qualità delle informazioni e dei servizi erogati sul sito
4. realizzazione di nuovi strumenti di comunicazione e aggiornamento degli attuali.
5. Incremento dell'indice sintetico di customer satisfaction (confronto indice medio 2009 con indice medio 2011) (indice medio 2009: 7,0) **(obiettivo a valenza trasversale)**
6. CRM: miglioramento quali/quantitativo dei "soggetti qualificati" all'interno della piattaforma (confronto numero totale di errori nell'invio con e-mail anni 2010-2014 / numero totale invii con email anni 2010 - 2014 < numero totale di errori nell'invio con e-mail anni 2007-2009 /numero totale invii con e-mail anni 2007 - 2009 (Dato percentuale errori 2007-2009: 8,34 %

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Il D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (in vigore dal 20 aprile 2013), allo scopo di dare attuazione al principio della trasparenza di ogni pubblica amministrazione, ha portato alla creazione di una apposita sezione, "Amministrazione Trasparente", all'interno del sito di ciascuna Pubblica Amministrazione.

Lo scopo è mettere a disposizione di chiunque interessato le informazioni concernenti l'organizzazione e le attività di ciascun Ente, anche al fine di favorire una forma diffusa di controllo.

Al termine di una prima fase a cui hanno contribuito, in particolare nel 2013, tutti gli uffici dell'Ente e i relativi dirigenti, si è arrivati alla completa costruzione della sezione "Amministrazione Trasparente" sul sito camerale con i dati, le informazioni e i documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria, e a ciò ha avuto seguito la verifica positiva da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione camerale sul lavoro fatto (Attestazione OIV del 21 gennaio).

Il 31 gennaio 2014 sono stati adottati e approvati con determinazione presidenziale, ratificata dalla Giunta camerale, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2014 - 2016 e il Programma Triennale per la Trasparenza, nei termini previsti dalla vigente normativa.

Con delibera di Giunta del 26.5.2014 è stata adottata la Carta dei Servizi previo confronto con le varie Aree dell'Ente e con le altre camere di commercio della Toscana.

Lo stesso decreto n. 33 dà anche indicazioni affinché ciascuna amministrazione definisca le misure organizzative necessarie per assicurare l'attuazione degli obblighi di pubblicazione, la regolarità e la tempestività dei flussi informativi. Pertanto, con l'ordine di

servizio n. 8 del 5 giugno 2014 sono state definite in via ordinaria le misure organizzative in questione, su proposta del responsabile per la trasparenza.

E' stato effettuato un primo monitoraggio nel mese di giugno sulla sezione del sito "Amministrazione Trasparente" e a seguito di ciò sono state avviate alcune richieste di integrazione/correzione agli uffici. Contemporaneamente è stata avviata dal responsabile e dal referente per la trasparenza una attività formativa interna e, sempre allo scopo di facilitare la diffusione della conoscenza e della formazione in questo ambito, è stata creata una sezione della Intranet camerale (in Documenti e modulistica, Utilità, Programmazione) con tabelle riepilogative utili al rispetto dei vari adempimenti.

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Il Programma Trasparenza 2011-2013 prevedeva il completamento e l'aggiornamento delle informazioni nell'area del sito denominata "Trasparenza, valutazione e merito", oggi trasformata in "Amministrazione Trasparente", alla luce delle novità normative e delle nuove Linee Guida Civit. E' stato, pertanto, creato il nuovo contenitore per riallocarci le informazioni contenute in "Trasparenza valutazione e merito", mentre, l'intera struttura camerale è stata fortemente coinvolta nell'implementazione ed aggiornamento delle sezioni di propria competenza in vista dell'attestazione di fine anno dell'OIV.

Il 30 settembre, secondo la delibera Civit n. 71/2013, l'OIV ha proceduto al controllo dell'assolvimento degli obblighi relativi a quattro sezioni: società partecipate, accesso civico, procedimenti e servizi erogati; l'OIV ha attestato l'effettività degli adempimenti richiesti con un'unica specifica che riguarda i costi contabilizzati e i tempi di erogazione dei servizi erogati, per i quali le informazioni non possono considerarsi esaustive, ma predisposte sulla base dei dati attualmente in possesso della Camera.

Nell'ultima parte dell'anno gli uffici hanno continuato a svolgere i propri compiti, anche in vista della seconda attestazione dell'OIV, che con riferimento all'anno 2013, dovrà essere prodotta entro il 31 gennaio 2014.

In seguito al primo monitoraggio effettuato nel mese di giugno sulla sezione del sito "Amministrazione Trasparente" (il secondo monitoraggio è previsto a novembre), sono state avviate alcune integrazioni/correzioni dagli uffici competenti per l'aggiornamento.

Anche lo strumento di analisi e monitoraggio dei siti web di tutte le PA denominato "La bussola della trasparenza", a cura della Presidenza del Consiglio dei Ministri, consente di affermare che il sito della Cciaa di Lucca soddisfa tutti i parametri di controllo predisposti.

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Nell'ottica del raggiungimento "dell'usabilità del sito web camerale", si sono svolte in questi anni azioni di riorganizzazione del sito tenendo conto delle Linee Guida dei siti della P.A. e dei principi di accessibilità e usabilità.

Nel corso del 2012 si è proceduto alla predisposizione di un progetto di integrazione fra il sito e la intranet, a seguito della migrazione della stessa su server web, per verificare tutte le potenzialità di sviluppo anche a seguito di confronti con gli uffici. Il progetto è stato condiviso con l'intera struttura camerale al fine di giungere ad una valutazione congiunta dei contenuti e di recepire le esigenze per sviluppare ed integrare il progetto originario. Il percorso si è concluso con la stesura di progetto completo con l'integrazione delle piattaforma internet ed intranet.

Nel corso del 2013, per la riorganizzazione del sito e l'aggiornamento della struttura informatica, sono state esaminate varie soluzioni, tra le quali l'esperienza della regione Emilia Romagna e della CCIAA di Ferrara con il progetto Plonegov, nell'ottica del riuso degli strumenti software come indicato dal CAD. Il progetto della nostra Camera, integrato con lo studio su Plone Gov, è stato valutato assieme ad esperti informatici al fine di capire l'effettiva realizzazione dello stesso. Dalla valutazione è emersa la possibilità di realizzare un risparmio in termini di costi/benefici proseguendo l'aggiornamento e lo sviluppo del sito web e della intranet in maniera distinta.

Nel corso del 2014, sono state verificate le modalità di acquisizione del servizio per il rinnovo del sito camerale. A seguito delle novità legislative relative al futuro degli enti camerali e delle risorse derivanti dal diritto annuale, la Dirigenza ha deciso di bloccare il progetto. Comunque, sono state realizzate tutte le analisi e gli atti necessari per rendere esecutivo il progetto, che avrebbe portato all'ottenimento della certificazione di 2° livello di accessibilità del sito da parte del CNIPA.

**REALIZZATO AL 70%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.4:**

Nel 2011 sono stati realizzati 3 video: uno sul settore della nautica, uno sul settore cartario ed uno su quello agroalimentare.

Nel 2012 sono state apportate integrazioni e correzioni ai video sulla nautica e a quello sul cartario, dati i cambiamenti relativi alla compagine sociale Navigo Scarl e si è colta l'occasione per ottenere integrazioni di immagini relative ai prodotti o fasi di lavorazione dei settori interessati. E' stata effettuata la versione inglese dei video realizzati nel 2011 che sono stati subito utilizzati da Lucca Promos durante gli eventi: Boat Show di Dubai, Tissue World di Miami.

Sono stati realizzati 3 video: floricolo, lapideo e calzaturiero in italiano e in inglese.

Nel corso del 2013 è stato predisposto un video sull'economia generale della provincia (sintesi di quelli già realizzati), di cui si è prevista la traduzione in lingua inglese e, sono stati presentati i progetti per la realizzazione di un video dedicato al tema della Bioedilizia. I video sono disponibili su web, sia attraverso il sito della Camera di Commercio che attraverso il canale youtube.

E' stata fatta la revisione integrale dei testi delle brochure dedicate ai vari settori, già pubblicate dalla Camera di Commercio di Lucca: economia generale, floricolo, nautico, lapideo, cartario, agroalimentare, calzaturiero. Partendo dai testi originali, sono stati aggiornati i dati economici, riviste le informazioni in funzione dell'eventuale mutamento della realtà economia locale e delle informazioni particolari per ogni settore, ed integrate con i nuovi contenuti divenuti peculiari per i singoli settori.

Nel 2014 è stato predisposto un progetto per la realizzazione di brochure tematiche sul turismo destinate agli operatori turistici, approvato dal tavolo sul turismo che coinvolge diversi enti territoriali. Si prevede, entro la fine dell'anno, la realizzazione della brochure dedicata al "Turismo attivo", al "Turismo musicale" e al "Turismo arte e cultura".

E' stata attivata la pagina sul Social Network Facebook, che viene costantemente aggiornata e resa dinamica con le informazioni, le notizie, i progetti, gli eventi, ecc. dell'ente camerale e delle sue partecipate.

Si considera pertanto che il target previsto nel programma pluriennale è stato pienamente raggiunto anche attraverso modalità di innovative di comunicazione.

**REALIZZATO AL 100%**



## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.5:**

Nel corso del 2011 l'indagine di customer satisfaction, così come avvenuto nel 2009, è stata realizzata in modalità "integrata" per tutto il sistema camerale toscano con il coordinamento dell'Unioncamere Toscana. Dal 2009 al 2011 si è leggermente abbassato il livello di soddisfazione dell'utenza per tutte le realtà camerale e su tutti gli aspetti indagati; in particolare Lucca aveva ottenuto nel 2009 sugli aspetti generali un risultato pari a 6,7 ridotto a 6,5 nel 2011; per la comunicazione i dati 2009 segnavano 6,8 mentre nel 2011 6,6; per l'area promozione e sviluppo 7,1 contro 6,9 nel 2011 e per l'area anagrafica certificativa da 7 a 6,5. Volendo calcolare un indice sintetico, tramite la semplice media aritmetica dei risultati, siamo passati da 6,9 del 2009 al 6,6 del 2011.

Dato che l'indagine sarà replicata solo nel 2013, nel corso del 2012 la Camera ha voluto comunque portare avanti attività ed ha deciso di approfondire l'indagine di customer in relazione ad alcuni servizi considerati particolarmente significativi e che già dispongono di un sistema, anche se non omogeneo, di valutazione: sportello nuova impresa, finanza agevolata, formazione manageriale, attività seminariale e mediazione/conciliazione ed i risultati annuali completi di tutti i servizi sono in corso di elaborazione.

Nel 2013 è stata realizzata l'indagine di customer in collaborazione con le altre Camere della Toscana e con il coordinamento di Unioncamere Toscana.

Non è possibile effettuare una valutazione dei risultati 2013 in confronto a quanto registrato nel 2011, perché è cambiata la scala utilizzata per ottenere il giudizio da parte dell'utenza; nel 2013 per quanto riguarda gli "aspetti generali", e cioè il grado di soddisfazione rispetto all'accoglienza all'ingresso, all'ubicazione degli uffici e al comfort degli ambienti di attesa, il punteggio ottenuto è pari a 7,1 su un massimo di 10, superiore alla media regionale pari a 6,95; per la promozione e sviluppo il risultato è 7,45 (media regionale 7,44), per l'area anagrafica ed il diritto annuale è pari a 7,32 (media regionale 7,32) e per la comunicazione 7,21 (media regionale non disponibile). Calcolando la media aritmetica semplice dei risultati sopra esplicitati, si ottiene un indice di gradimento per Lucca pari a 7,27.

Nel corso dell'anno è stata realizzata, inoltre, una rilevazione specifica su alcuni servizi erogati dall'Ente: Mediazione, seminari e formazione e quattro Sportelli: internazionalizzazione, marchi e brevetti, finanziamenti e nuova impresa.

La Mediazione ha riportato un valore elevato nella soddisfazione per il servizio da parte dell'utente (voto 4 su una scala da 1 min – 5 max).

L'attività seminariale e di formazione ha anch'essa riportato un alto grado di soddisfazione da parte dell'utenza (voto 6 su una scala da 1 min – 7 max).

I 4 sportelli indagati hanno riportato anch'essi un ottimo giudizio da parte degli utenti con un valore complessivo di 9,02 (su una scala da 1 min – 10 max), da mettere in evidenza l'alto grado di soddisfazione raggiunto dallo Sportello Marchi e Brevetti con un punteggio di 9,15.

Nel 2014 sono proseguite le rilevazioni specifiche per i servizi già analizzati nel 2013, i cui risultati saranno disponibili all'inizio del 2015, terminando il periodo di rilevamento il 31 dicembre 2014

Si può ritenere raggiunto il target prefissato, nonostante l'impossibilità di un confronto omogeneo dei risultati dovuto alla variazione nel tempo della scala utilizzata per la valutazione, in quanto, tenendo conto dei dati rilevati nel 1° semestre 2014 e confrontati con quelli dello stesso periodo dell'anno precedente, "l'indice di soddisfazione" risulta incrementato.

**REALIZZATO AL 100%**



## **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.6:**

Il dato degli errori 2010/2014 è pari a 3,41%

Nel corso del 2013, nell'ambito del processo di rinnovo e aggiornamento della piattaforma Ciao impresa-CRM è stato adottato, da Retecamere, gestore della piattaforma, il nuovo provider di posta elettronica che è in grado di processare più velocemente le azioni e-mail ed è provvisto di una reportistica più dettagliata sui motivi di non recapito delle mail spedite permettendo di rilevare gli indirizzi di posta elettronica sbagliati.

In funzione di queste novità è stata modificata la specifica procedura trasversale sul CRM inserita nell'obiettivo n. 1 degli uffici, permettendo di ottenere una riduzione della percentuale media di errore complessiva relativa al primo invio di un'azione, che attualmente è pari al 0,78%.

Per il periodo 2010-2014 il n. totale di errori nell'invio è di 102.205 (di cui 18.784 al settembre 2014, 21.540 nel 2013, 23.915 nel 2012; 50.883 nel 2011 e 22.537 nel 2010) mentre il totale numero invii con e-mail anni 2010-2014 è di 2.99.102 (di cui 474.603 a fine settembre 2014, 503.342 nel 2013, 600.837 nel 2012; 732.211 nel 2011 e 480.360 nel 2010). Pertanto il rapporto tra le due entità è di 3,41%.

E' stato pienamente raggiunto il target prefissato ottenendo un miglioramento quali/quantitativo dei "soggetti qualificati" all'interno della piattaforma superiore alle aspettative visto il dato percentuale degli errori nel periodo 2007-2009 era pari a 8,34 %

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico G1:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>152.581,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>6.229,00</b>

## OBIETTIVO STRATEGICO

### **G2. Miglioramento e incremento delle conoscenze e del coinvolgimento delle risorse umane sull'attività camerale**

1. Rinnovo della intranet camerale: struttura organizzativa e interfaccia grafica
2. Incremento delle informazioni e funzionalità della intranet
3. Incremento dell'indice sintetico di indagine di soddisfazione della intranet (confronto indice medio 2009 con indice medio 2011) (4,9 indice medio 2009)

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

L'intranet camerale è stata completamente rinnovata con riferimento sia alla struttura organizzativa che all'interfaccia grafica nel 2010.

**REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

L'incremento delle informazioni e delle funzionalità della intranet riguarda un processo continuo che in parte si è accompagnato alla definizione della nuova struttura organizzativa ma che proseguirà nel tempo.

Nel 2013 è stato rivisto il progetto di implementazione della Intranet e nel mese di aprile è stato predisposto un progetto integrato con quello relativo al sito istituzionale. Il progetto è stato sottoposto alla valutazione di esperti e, alla luce dei suggerimenti pervenuti, si è deciso di procedere separatamente all'implementazione delle varie funzionalità, rispetto alla riorganizzazione del sito web.

Nell'autunno del 2014 è in progetto la realizzazione di un'ulteriore implementazione e aggiornamento delle funzionalità esistenti al fine di garantire maggiore efficienza dei processi, dei flussi delle informazioni senza tralasciare gli aspetti di accessibilità ed usabilità per gli utenti della intranet.

**REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Dal 10 al 16 novembre 2011 si è svolta l'indagine sulla soddisfazione dei colleghi al fine di monitorare i risultati raggiunti/percepiti e cogliere tutti i suggerimenti migliorativi che dovessero emergere. L'indice sintetico raggiunto è stato di 5,21 contro quello risultante dall'indagine 2009 pari a 4,9.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico G2:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>31.653,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>8.227,00</b>

**PRIORITA' H**

**Valorizzazione del capitale umano**

**OBIETTIVO STRATEGICO**

**H1. Rendere la struttura organizzativa più aderente alle esigenze attuali e la collocazione e gli apporti individuali più armoniosi**

1. Rivedere l'attuale modello organizzativo della Camera
2. Realizzare, con cadenza almeno triennale, la rilevazione dei fabbisogni formativi, elaborare il Piano di formazione ed attuare le attività programmate
3. Verificare periodicamente il grado di soddisfazione del personale sulle occasioni di formazione offerte ed individuare soluzioni ad eventuali criticità emerse
4. Verificare/aggiornare la banca dati curriculare (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Nel corso del 2013 il Segretario generale ha svolto diversi incontri sulla tematica della riorganizzazione che hanno portato all'elaborazione di una bozza che nel mese di novembre è stata adottata dalla Giunta. Si è stabilito di non dare immediata attuazione alla riorganizzazione per la necessità di valutare l'impatto della legge di stabilità sulle risorse finanziarie della Camera di Commercio.

Attualmente si prevede di elaborare una proposta di riorganizzazione entro la fine dell'anno che potrebbe essere adottata dal 2015.

**NON REALIZZATO (il modello organizzativo è sempre quello adottato a luglio 2006)**

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Nel 2010-2011 si sono svolte/concluse le attività formative previste nel Piano triennale della formazione 2008-2010.

Nel 2012 è stato somministrato ai responsabili di ufficio/servizio un questionario per la ricognizione delle esigenze e la formulazione del piano.

Nel corso del 2013 sono stati esaminati i questionari ed è stato elaborato il piano della formazione. Sono state realizzate le attività formative programmate per il 2013.

Nel 2014 sono state realizzate attività formative nell'area informatica e verranno effettuati i percorsi formativi previsti dal piano anticorruzione.

**REALIZZATO AL 100%**

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Per tutte le iniziative formative trasversali realizzate viene svolta un'indagine sulla soddisfazione del personale e le eventuali criticità e/o suggerimenti segnalate vengono attentamente valutate ed utilizzate per il miglioramento dei percorsi formativi successivi; nel 2013 sono stati realizzati corsi sul tema della trasparenza, anticorruzione e sul codice di comportamento dei dipendenti pubblici e non ci sono stati corsi di formazione trasversali.

Nel 2014 sono state realizzate attività formative nell'area informatica e verranno effettuati i percorsi formativi previsti dal piano anticorruzione.

**REALIZZATO AL 100%**

**RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.4:**

La banca dati curriculare è on line sulla intranet camerale, ed è costantemente controllata e aggiornata.

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico H1:	
proventi	0,00
oneri	4.250,00
investimenti	0,00

## OBIETTIVO STRATEGICO

### H2. Migliorare il benessere organizzativo

- ❖ Incremento dell'indice sintetico di people satisfaction (confronto indice 2009 con indice 2013) (indice sintetico 2009: 5,80). Obiettivo a valenza trasversale.

### RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

Tra i mesi di dicembre 2013 e gennaio 2014 è stata realizzata l'indagine sul benessere organizzativo, utilizzando l'apposito questionario predisposto dalla commissione Anac; il questionario è diverso da quello utilizzato nel 2009 e pertanto i risultati non sono confrontabili.

Nel corso dell'anno l'ufficio Personale ha elaborato i risultati e, preso atto che ce ne sono stati alcuni poco chiari, si è reso necessario svolgere un approfondimento mediante la somministrazione, attualmente in corso, di un nuovo specifico questionario.

Contemporaneamente si sta lavorando all'elaborazione delle proposte di miglioramento, con i dirigenti e il personale.

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico H2:	
proventi	0,00
oneri	7.680,00
investimenti	0,00

## PRIORITA' I

### Innovazione normativa e miglioramento continuo

#### OBIETTIVO STRATEGICO

##### **11. Assicurare l'autonomia operativa del personale e migliorare la qualità del servizio.**

- ❖ Miglioramento continuo del grado di formazione degli addetti al servizio dell'utenza (raggiungimento del livello buono come percezione del livello di preparazione del personale allo sportello da parte dell'utenza).

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

Continua costantemente l'implementazione di schede tecniche e giuridiche sulla banca dati delle conoscenze del servizio anagrafico certificativo, inserita nella intranet camerale e tesa a migliorare la formazione degli addetti, a garantire maggiore celerità nella formazione dei nuovi addetti, ad ottenere una minore dispersione di tempo, una omogeneizzazione delle procedure, una maggiore tempestività nell'aggiornamento del call center, e in definitiva un miglioramento dell'informazione fornita all'utenza e della qualità del servizio.

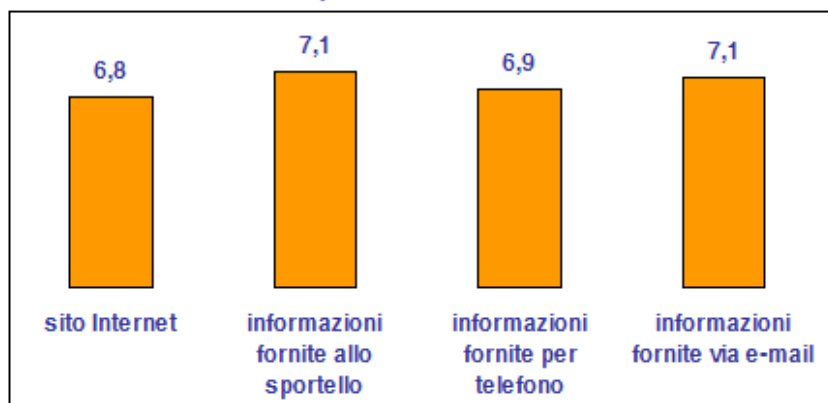
In particolare, nel corso dell'anno 2014 è stata dedicata particolare attenzione al tema delle start up innovative, anche con riferimento ai controlli attivati d'ufficio circa il possesso dei requisiti, e alle imprese autoriparatrici che sono state inquadrare nella nuova sezione Meccatronica (sostitutiva, ex lege, di due precedenti sezioni), con una attività che è stata fatta esclusivamente d'ufficio e non ha richiesto adempimenti/oneri a carico dell'utenza. Per le imprese oggetto di un adempimento una tantum che ha riguardato mediatori, agenti e rappresentanti, spedizionieri e mediatori marittimi, si è cercato di semplificare il più possibile le procedure dandone uniforme applicazione attraverso la creazione di schede utili per la formazione degli addetti.

Dall'indagine di customer satisfaction realizzata allo scopo di monitorare il grado di miglioramento continuo della formazione degli addetti al servizio dell'utenza (Area anagrafico certificativa), sono risultati i seguenti esiti:

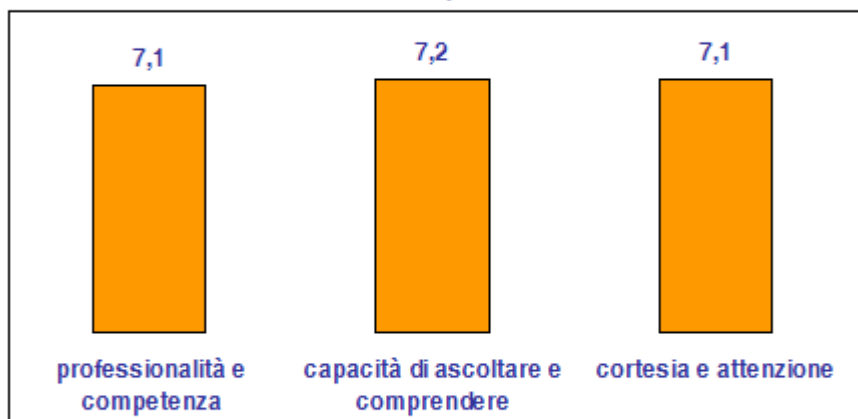
#### **Risultati anno 2009**

Sintesi dei giudizi (voto da 4 a 8) assegnati dagli utenti per vari aspetti della qualità degli uffici

##### *Chiarezza e precisione delle informazioni*



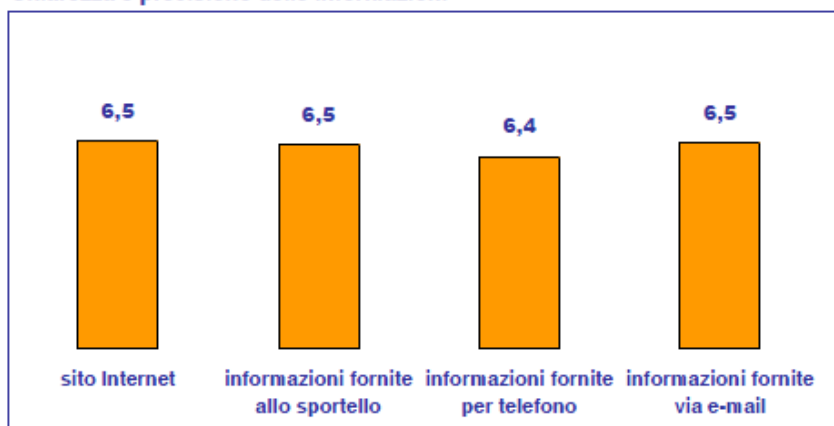
### Qualità del personale



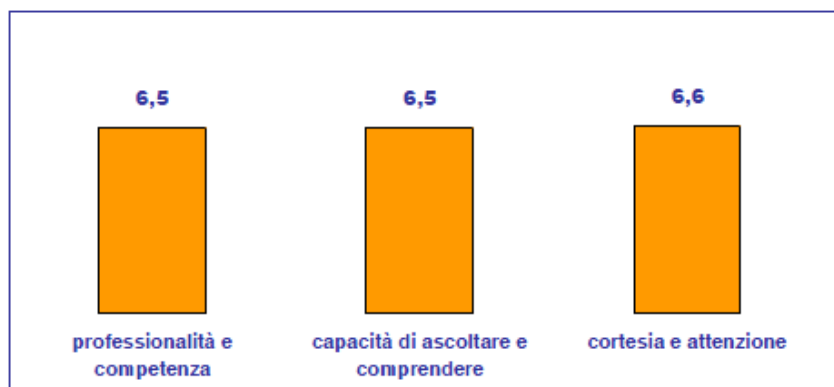
### Risultati anno 2011

Sintesi dei giudizi (voto da 4 a 8) assegnati dagli utenti per vari aspetti della qualità degli uffici

#### Chiarezza e precisione delle informazioni



#### Qualità del personale



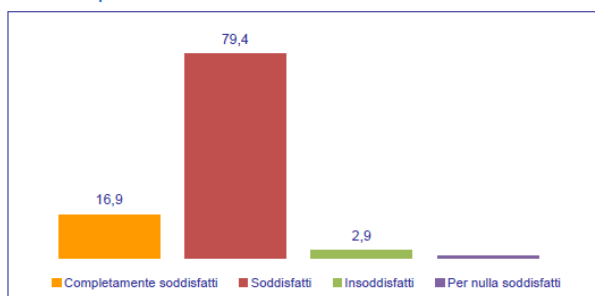


## Risultati anno 2013

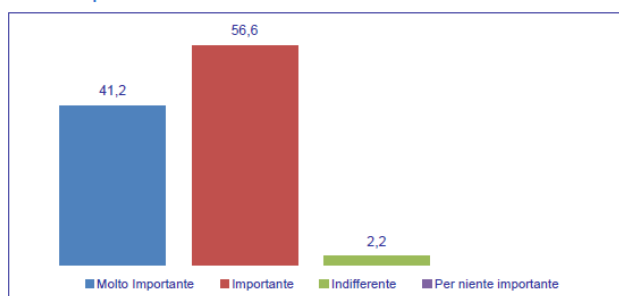
**Domanda C.2 e C.3** – Le chiediamo di esprimere il suo grado di soddisfazione relativo ad una serie di aspetti degli uffici che frequenta maggiormente ed il relativo grado di importanza

	Soddisfazione	Importanza
Facilità di comunicare per telefono con gli addetti degli uffici della Camera di Commercio	6,88	7,68
Facilità di comunicare via e-mail con gli addetti degli uffici della Camera di Commercio	7,25	7,93
Chiarezza e precisione delle informazioni fornite	7,38	8,11
Tempo di attesa negli uffici	7,12	7,75
Tempestività del servizio erogato dall'ufficio da lei contattato	7,35	7,95
Professionalità e competenza del personale di sportello	7,47	8,12

GRADO DI SODDISFAZIONE-VALORI %  
 Chiarezza e precisione delle informazioni fornite



GRADO DI IMPORTANZA -VALORI %  
 Chiarezza e precisione delle informazioni fornite



Soffermandosi, in particolare, ai dati 2013, si evidenzia che tra gli aspetti ritenuti più importanti dall'utenza vi sono, in primo luogo, la "professionalità e competenza del personale di sportello", e, a seguire, la "Chiarezza e precisione delle informazioni fornite".

La valutazione riportata è decisamente alta. In una scala da 4 a 8 il punteggio riportato per il primo aspetto è pari a 7.47, mentre per il secondo è pari a 7.38.

La percentuale di utenti che esprimono la propria soddisfazione (Completamente soddisfatti + Soddisfatti), è ben del 96,3%

Saranno a breve disponibili i dati relativi all'anno 2014.

**REALIZZATO AL 100%**

risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico I1:	
proventi	0,00
oneri	0,00
investimenti	0,00

## OBIETTIVO STRATEGICO

### 12. Attuazione degli adempimenti normativi e razionalizzazione della struttura dei servizi.

1. adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge (rispettare i termini delle leggi, non creare disservizi es. reclami degli utenti, arretrati...)
2. revisione dello Statuto e dei regolamenti camerale

### RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

**Per l'Area Anagrafico certificativa e regolazione del mercato**, il monitoraggio evidenzia il rispetto di tutti i target quali-quantitativi fissati sia per i servizi degli uffici dell'area anagrafica che di quelli di regolazione del mercato. E' da segnalare l'entrata in vigore dell'art. 20, comma 7- bis, del D.L. n. 91/2014, convertito in Legge n. 116/2014, in vigore dall'1.09.14, che ha reso necessario un rapido cambiamento delle modalità con cui sono soggette a controllo le domande di iscrizione al registro delle imprese che hanno ad oggetto scritture private autenticate e atti pubblici. Sono state date istruzioni all'ufficio e non si registrano ritardi nell'evasione delle pratiche od osservazioni da parte dell'utenza.

E' stato, inoltre, concordato con il Tribunale di Lucca la pubblicazione in una nuova apposita sezione del sito camerale degli accordi di ristrutturazione dei debiti previsti dalla Legge n. 3/2012. Questa legge, in parte ancora in attesa di norme che ne completino l'attuazione, ha portato all'avvio di un nuovo servizio camerale dal 9.6.14. (Sportello per la prevenzione dell'usura), nell'ambito di un protocollo di collaborazione sottoscritto con la Prefettura e vari ordini professionali. Il Tribunale di Lucca sta sperimentando l'applicazione di una norma lacunosa e per molti versi problematici, chiedendo collaborazione alla Cciaa per gli aspetti di pubblicità verso i terzi che possono avere ad oggetto anche non imprenditori. A tale scopo è stata creata una apposita sezione del sito camerale che viene implementata con i vari provvedimenti del Tribunale, senza alcun onere a carico dell'utenza.

**Per l'Area Amministrazione e personale** In relazione al versamento del 10% dei consumi intermedi 2010 di cui al DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012, si è preliminarmente provveduto ad una ricognizione finale delle voci considerate rientranti nei consumi intermedi (Determina Dirigenziale n. 207 del 24.05.2013), facendo il punto sulle varie interpretazioni che si sono succedute nel tempo e conosciute attraverso le indicazioni emerse negli appositi momenti di approfondimento organizzati da Unioncamere Nazionale; si è quindi proceduto a versare entro il 30 giugno la cifra di € 89.750.

Nel 2014 il contenimento dei consumi intermedi si è ulteriormente inasprito, in conseguenza dell'ulteriore previsione di riduzione e versamento allo Stato di un altro 5%, su base annua, dei consumi intermedi 2010, come previsto dall'art. 50 comma 3 DL 66/2014 convertito il Legge 89/2014.

Sul fronte delle azioni di contenimento, già per gli ultimi mesi del 2012, all'indomani dell'entrata in vigore della citata manovra di *spending review*, sono state riviste le condizioni dei contratti dei servizi di pulizia e portierato ed è stato modificato il piano degli orari di accensione/spengimento degli impianti di riscaldamento/raffrescamento per tutto l'Ente.

Al tema della spending review si lega strettamente anche l'azione, resa obbligatoria dal DL 52/2012 convertito in Legge 94/2012, dell'acquisto di beni e servizi (con caratteristiche standardizzabili) nel Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione (MEPA). In particolare ciò ha implicato un attento studio e approfondimento del funzionamento di questo nuovo strumento di acquisto, anche attraverso specifici incontri formativi; successivamente sono state rivisitate ed adattate di conseguenza le procedure operative interne di acquisto, che hanno visto l'Ufficio Provveditorato impegnato in attività di gestione diretta sia per gli acquisti comuni a tutto l'Ente, sia in attività di supporto agli acquisti funzionalmente connessi alle attività degli altri Uffici.

In evidenza anche le periodiche azioni di monitoraggio e controllo del rispetto dei limiti di spesa imposti dalle varie normative, in particolare: analisi dei consumi intermedi, in sede di Consuntivo 2012, assestamento di Bilancio e Preconsuntivo 2013; costi del personale (personale a termine, straordinario, missioni, corsi di formazione); altre spese da contenere ex DL 78/2010 (gettoni, incarichi di studio e consulenza, spese di rappresentanza, manutenzioni immobili); spese postali (in collaborazione con gli uffici interessati).

Come noto, in attuazione delle disposizioni che hanno previsto l'ingresso dal 2012 per le Camere di Commercio nel sistema dei pagamenti SIOPE, da gennaio dello scorso anno viene attribuita la codifica SIOPE a tutti i pagamenti ed incassi. Ciò ha comportato, dopo la preliminare analisi condotta a fine 2011, la creazione di un apposito sistema di attribuzione del codice al conto al momento della predisposizione dell'operazione di pagamento. In sede di predisposizione del Bilancio di esercizio 2012 (primavera 2013), effettuati i controlli sulla corrispondenza dei dati SIOPE in Oracle con i dati presenti sul sito della Banca d'Italia alla data del 31/12/2012, è emerso che l'istituto cassiere teneva un comportamento difforme a quanto previsto dalla Ragioneria Generale dello Stato e pertanto è stato richiesto un nuovo, corretto invio dei dati, in modo conforme alle risultanze della Camera, in attesa che ci sia la possibilità di una gestione informatica delle rettifiche operate in corso d'anno. Nel corso dell'anno sono state effettuate anche verifiche di corrispondenza al primo e secondo trimestre tra i dati contabili e quelli presenti nella banca dati della Banca d'Italia e sono state riscontrate alcune criticità che rendono possibile il controllo e la verifica di corrispondenza solo a fine esercizio poiché alle scadenze trimestrali i dati presenti presso la Banca d'Italia subiscono ancora una dinamica di flusso che, di fatto, impedisce il riscontro con la situazione contabile (per regolarizzo carte contabili e sfasamenti temporali dei movimenti di fine trimestre).

Altro fronte di attività che ha, a vario titolo, coinvolto tutto l'Ente è stata rappresentata dalla gestione della pubblicazione nel sito della Camera, ai sensi dell'Art. 18 del D.L. 83 convertito in Legge 134/2012, dei dati inerenti le erogazioni connesse agli acquisti di beni e servizi (oltrechè contributi, compensi per incarichi etc..) attraverso il caricamento dei dati nell'apposita procedura informatica entro il giorno lavorativo successivo alla registrazione del documento passivo. Da evidenziare che l'iniziale assolvimento degli obblighi in tema di Trasparenza è stato poi completamente riorganizzato, alla luce delle disposizioni di cui alla Legge 190/2012 e del D.Lgs 33/2013. Per quanto riguarda l'impegno degli uffici dell'Area Amministrazione e Personale, in evidenza anche il supporto di tipo informatico alla gestione della nuova procedura, profuso anche nelle fasi di analisi, studio e impostazione delle relative attività organizzative camerali e la collaborazione prestata alla società Lucca In-TEC nell'impostazione e gestione dei connessi adempimenti, fino al loro superamento a seguito

della normativa sopra citata entrata in vigore successivamente e abrogativa dell'originario art. 18 richiamato.

In coordinamento con i referenti dell'Ente sul tema della trasparenza, gli uffici contabili hanno provveduto ad aggiornare direttamente nel sito per tutti gli aspetti che li vedono coinvolti (contratti, modalità di pagamento, dati di bilancio, immobili dell'Ente, tempi medi di pagamento, elenco beneficiari contributi, etc..) o a fornire agli uffici interessati i dati soggetti a pubblicazione, partecipando, alla gestione delle sottosezioni di competenza all'interno della apposita sezione del sito camerale Amministrazione Trasparente, completamente riorganizzata nel corso del 2013 in conformità al nuovo quadro normativo. In evidenza l'attività, svolta per conto dell'intero Ente, di predisposizione e trasmissione nei termini di legge, all'autorità di Vigilanza dei contratti Pubblici, dell'apposito elenco degli affidamenti, elaborato a giugno per l'anno 2012 e, dopo la proroga del termine e i successivi chiarimenti dell'Autorità dei Contratti Pubblici, a gennaio 2014 con riferimento agli affidamenti dal 1 dicembre 2012 al 31 dicembre 2013.

La principale novità normativa di carattere contabile è rappresentata dal DM 27 marzo 2013 che, in attuazione dell'art. 16 del D.Lgs. n. 91 del 2011 (Disposizioni recanti attuazione dell'articolo 2 della Legge 31 dicembre 2009, n. 196 in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili), ha stabilito **Criteri e modalità di predisposizione del budget economico delle Amministrazioni Pubbliche in contabilità civilistica**, definendo per gli enti con contabilità economica i nuovi prospetti di bilancio – in uso dal 2014 – per l'adeguamento e l'armonizzazione dei sistemi contabili al modello adottato dallo Stato.

In sostanza a partire dall'esercizio 2014, per ora in via provvisoria in attesa della preannunciata revisione del DM 254/2005, oltre ai prospetti attualmente vigenti per le Camere di commercio sono stati prodotti dagli uffici Ragioneria e Programmazione e Controllo, in base alle indicazioni dell'apposita circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 0148123 del 12/09/2013 e secondo i chiarimenti e gli approfondimenti emersi in occasione dei Forum appositamente organizzati dall'Unioncamere Nazionale allo scopo (per il primo anno attraverso un processo di riclassificazione e senza modifica del piano dei conti):

1. budget economico pluriennale 2014-2016, redatto secondo lo schema Allegato 1 del DM 27 Marzo 2013;
2. budget economico 2014 redatto secondo lo schema allegato 1 del DM 27 Marzo 2013;
3. prospetto della previsioni di entrata e delle previsioni di spesa complessiva 2014 articolato per missioni e programmi, ai sensi dell'art. 9 comma 3 del DM 27 Marzo 2013;
4. il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio redatto in conformità alle linee guida generali definite con decreto del D.P.C.M. 18 settembre 2012.

Per giungere al risultato richiesto dalla normativa, sono state ovviamente condotte le necessarie analisi interne e adottate nuove impostazioni di lavoro. L'attività più impegnativa e la principale novità per l'ufficio Ragioneria è stata, infatti, quella di predisporre un

documento di previsioni di entrata e uscita di cassa. Per quanto concerne la previsione di entrata complessiva, gli importi di previsione sono stati stimati per i vari Codici Siope, sulla base del trend di riscossioni 2012-2013 interpolato con i dati di Preventivo di competenza 2014. Lo stesso criterio è stato utilizzato per la previsione di spesa complessiva, una volta predisposta l'articolazione per missioni e programmi (in linea allo schema adottato dallo Stato), secondo le istruzioni della nota ministeriale già citata: in sostanza sono stati ricondotti i centri di costo alle Missioni/Programmi, attraverso l'appartenenza dei centri alle funzioni istituzionali di cui all'Allegato A del DPR 254/05 e attraverso la corrispondenza stabilita dal Ministero delle funzioni camerali alle missioni e programmi; le associazioni in contabilità sono state fatte quindi sui centri di costo, indicando le percentuali di ognuno da assegnare a ciascuna missione, qualora il centro di costo fosse da attribuire a più missioni.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Nel 2011 è stata portata a termine ed approvata dal Consiglio la revisione dello Statuto.

Nel corso del 2012 sono state predisposte le proposte per i Regolamenti di Giunta, Consiglio e Consulta delle Professioni. Nel novembre è stato approvato il regolamento di Consiglio.

Nel 2013 sono iniziate le procedure per il rinnovo degli organi e la legge di riforma delle Camere di Commercio ha introdotto novità in merito che richiedono la modifica di atti camerali (esempio: regolamento privacy, regolamento sui controlli delle dichiarazioni sostitutive), modifiche allo Statuto e l'informazione adeguata alle Associazioni di categoria, ai Sindacati ed alle Associazioni di consumatori.

In particolare, dopo un periodo di studio della normativa e della prassi, sono state predisposte ed approvate in Giunta (23 settembre) le modifiche al regolamento sul trattamento dei dati sensibili ed al regolamento sui procedimenti; sono state deliberate le procedure per l'accesso ai dati, che consegnati dalle associazioni di categoria, dai sindacati e dalle associazioni dei consumatori per il rinnovo del Consiglio e i relativi controlli da eseguire sulle dichiarazioni sostitutive, anche con l'ausilio di Infocamere.

Parallelamente, è stata data assistenza alle associazioni di categoria che volessero controllare la validità degli elenchi dei propri associati ai fini della procedura per il rinnovo dei consigli. E' stata, inoltre, progettata e realizzata la pagina del sito dedicata al rinnovo degli organi e sono stati predisposti testi e documenti da pubblicarvi.

Per quanto riguarda le modifiche allo statuto sono avvenute in due tempi: una parte è stata approvata nel consiglio del 28 settembre, mentre la composizione del consiglio è stata deliberata il 16 novembre; di conseguenza il 6 di dicembre è stato pubblicato l'Avviso di avvio delle procedure.

Nel corso dell'anno è stato approvato il regolamento della Consulta, nuovo organismo composto di diritto dai Presidenti degli ordini professionali e di cui possono far parte anche i rappresentanti delle associazioni dei professionisti a prevalente indirizzo giuridico-economico.

Dopo l'approvazione del regolamento si è dato avvio alle procedure per l'individuazione dei rappresentanti delle associazioni professionali. Con provvedimento di Giunta e poi di

Consiglio sono stati nominati componenti della Consulta il rappresentante dell'APET e quello dell'Associazione Commercialisti della provincia di Lucca con sede a Viareggio. La prima riunione della Consulta si è svolta il 10 di ottobre ed ha visto l'elezione della sig.ra Luciana Conti (Consulenti del Lavoro) a Presidente della medesima.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico I2:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>15.402,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>25.551,00</b>



## OBIETTIVO STRATEGICO

### I3. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi

1. Verifica report annuali relativi al monitoraggio dei livelli di servizio ritenuti essenziali dall'Ente: dall'analisi dei dati deve risultare una tendenza al miglioramento dei procedimenti/processi monitorati. (obiettivo a valenza trasversale) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015).
2. Monitoraggio e contenimento della riduzione della percentuale di riscossione complessiva del diritto annuale; per la riscossione spontanea: confronto tra la media delle percentuali di riscossione del triennio 2007-2009 e quella del triennio 2010-2012; per la riscossione coattiva: confronto tra la media delle percentuali di riscossione dei ruoli emanati nel triennio 2007-2008-2009 con quella dei ruoli emanati negli anni 2010-2011-2012 (% riscossione spontanea: riscosso spontaneamente fino al momento del ruolo/ dovuto determinato all'emanazione ruolo = incassi + ruolo; riscossione coattiva: calcolata al 31.12. del secondo anno successivo all'emanazione) (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015).
3. Miglioramento patrimonio in essere, attraverso l'adozione dell'80% delle soluzioni in chiave di sostenibilità ambientale ritenute opportune per l'Ente;
4. Riduzione degli oneri di funzionamento del centro Servizi Generali: - 5% nel 2012 e - 10% dal 2013, rispetto al 2009 ( euro 611.754, esclusi tasse, imposte e versamenti in conto contenimento spese), mantenendo la qualità e accrescendo la sostenibilità ambientale degli acquisti, anche in applicazione delle normative sul contenimento spese/anticipamento degli oneri di funzionamento del centro Servizi Generali (max +5% rispetto al 2009), accrescendo la qualità e la sostenibilità ambientale degli acquisti; (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015).
5. Adozione ulteriori azioni per l'automazione, la telematizzazione e la dematerializzazione in generale dei flussi cartacei ed il miglioramento della circolazione interna di dati e informazioni.
6. Adozione di soluzioni organizzative per migliorare efficienza ed efficacia
7. Definizione e realizzazione del modello organizzativo per la gestione del controllo sulle partecipate.
8. Adeguamento compiti e ruolo di supporto in modo tempestivo e qualitativamente eccellente, in occasione delle richieste e/o della realizzazione di specifici progetti ad opera degli utenti interni

### RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:

Per il 2011 sono state individuate 13 procedure/procedimenti ritenuti essenziali per l'Ente (con incremento di 1 procedura rispetto al 2010) di cui 7 hanno valenza trasversale tra le Aree. Rispetto a questi procedimenti sono state definite le performance annuali da raggiungere e da monitorare. La rilevazione dei risultati ha evidenziato complessivamente una percentuale di raggiungimento dei risultati pari al 96,27%.

Nel corso del 2012 sono state individuate complessivamente 14 procedure/procedimenti ritenuti essenziali per l'Ente, con l'implementazione di 2 nuove procedure a valenza



trasversale: Tempestività regolarizzazione contabile delle riscossioni (SIOPE monitoraggio conti); Affidamento incarichi, e l'eliminazione della procedura di monitoraggio del rispetto tempi sulle determinazioni dirigenziali che è ormai entrata a regime e non presenta problematiche particolari.

La rilevazione dei risultati ha evidenziato complessivamente una percentuale di raggiungimento dei risultati pari al 96%.

Nel corso del 2013 sono state individuate n. 13 procedure/procedimenti ritenuti essenziali per l'Ente, di cui 8 a valenza trasversale. Di queste procedure sono state definite le performance annuali da raggiungere e da monitorare. La rilevazione dei risultati ha evidenziato complessivamente una percentuale di raggiungimento dei risultati pari al 97,51%.

Nel corso del 2014 sono state individuate n. 15 procedure/procedimenti ritenuti essenziali per l'Ente con l'implementazione di 1 procedura di carattere trasversale: Corretta gestione degli archivi camerati, che si aggiunge alle 8 che presentano la medesima valenza trasversale. Attualmente non è possibile verificare i risultati conseguiti che saranno disponibili soltanto a fine anno, in ogni caso al momento non si sono segnalate particolari criticità che potrebbero alterare il regolare andamento delle attività monitorate.

Nel corso del quinquennio il monitoraggio sul livello dei servizi ritenuti essenziali per l'Ente ha avuto luogo costantemente, evidenziando il conseguimento di ottime performance accompagnate dalla costante ricerca di miglioramenti sulle procedure/procedimenti selezionati e/o dall'implementazione di nuovi processi da monitorare.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

- **Per la riscossione spontanea: confronto tra la media delle percentuali di riscossione del triennio 2007-2009 e quella del triennio 2010-2012** (% riscossione spontanea: riscosso spontaneamente fino al momento del ruolo/dovuto determinato all'emanazione ruolo = incassi + ruolo):  
84,58 %: media percentuale riscossione spontanea 2007-2009 (con dovuto al momento emanazione ruolo)  
82,22%: percentuale riscossione spontanea 2010-2011 (dovuto al momento emanazione ruolo)
- **Per la riscossione coattiva: confronto media percentuali riscossione ruoli emanati triennio 2007-2009 e la media percentuali riscossione ruoli emanati negli anni 2010-2011-2012** (riscossione coattiva: calcolata al 31.12 del secondo anno successivo all'emanazione):  
20,13%: media percentuale riscossione ruoli 2007-2009 al 31.12 del secondo anno successivo  
14,87 %: media percentuale riscossione ruoli 2010 - 2011 al 31.12 del secondo anno successivo

Da sottolineare che continua il trend in diminuzione delle percentuali di riscossione spontanea e coattiva a causa dell'attuale situazione di crisi economica e di mancanza di liquidità delle imprese.

Di seguito le azioni intraprese per poter agire positivamente, per quanto possibile, su entrambe le riscossioni.

**Riscossione coattiva** - nel corso del 2012 era stato definitivamente chiarito che deve esser ritenuta valida l'interpretazione che rinvia il termine dei controlli da parte degli Enti impositori allo scadere del periodo entro il quale Equitalia può provvedere all'invio delle comunicazioni di inesigibilità ovvero a partire da gennaio 2015 (la Legge di stabilità 2013 aveva, infatti, ulteriormente prorogato al 31.12.2014 il termine per l'invio delle comunicazioni). All'inizio del 2013 sono, pertanto, state sospese le attività di controllo che, attraverso approfondimenti sul tema e contatti spesso di difficile gestione con Equitalia, l'Ufficio aveva intrapreso già a partire dal 2010/2011.

Particolarmente significativo il capitolo, che si è aperto lo scorso anno, con l'invio dei conti di gestione 2011 da parte delle varie concessioni Equitalia, che hanno adempiuto (a far data dal febbraio 2012) all'obbligo di presentare all'ente creditore il rendiconto delle partite contabili di cui gestiscono la riscossione coattiva, attraverso la messa a disposizione su apposito software, dei prospetti Conto di cassa e Conto di diritto (cfr da vari solleciti a Equitalia, con segnalazione alla Corte dei Conti della Toscana).

Nella prima parte del 2013, e più precisamente in occasione della chiusura del bilancio di esercizio 2012, si era definitivamente conclusa l'attività di verifica, controllo e ricostruzione contabile dei dati inerenti di conti di gestione 2011, svolta in stretta collaborazione dagli uffici Ragioneria e Diritto Annuale, e che ha riguardato i conti gestione delle singole concessioni, riferiti non solo all'entrata Diritto annuale, ma anche ai ruoli inerenti le sanzioni amministrative di competenza della Camera e per le quali la Camera gestisce il relativo procedimento di irrogazione.

A partire dalla primavera 2013 sono, quindi, iniziati ad arrivare i conti di gestione per l'annualità 2012, la cui acquisizione non risulta ancora completata a distanza di un anno e, nonostante i numerosi solleciti e richieste di integrazioni inoltrati ad Equitalia, le concessioni inadempienti in tutto o parzialmente ad inizio di aprile erano ancora 26.

In concreto le attività condotte dagli Uffici Ragioneria e Diritto Annuale sono state le seguenti: i conti di gestione pervenuti sono stati raccolti per tipologia di ruolo (diritto annuale o sanzioni) ed i dati contenuti sono stati estratti in formato elaborabile. La mancanza dei conti di gestione nella loro completezza ha impedito, di fatto, l'effettiva compiutezza della verifiche sui conti di diritto ed il conseguente riscontro sulla correttezza dei dati pervenuti. Per quanto concerne i conti di cassa, è stato ultimato un primo riepilogo completo che è stato riscontrato con la contabilità: si è verificata la sostanziale congruenza con i dati di cassa in possesso dell'Ente, rilevando peraltro alcuni errori per i quali si sono condotte verifiche puntuali con le esattorie interessate.

Sempre in tema di riscossione coattiva, si è ritenuto opportuno rinviare ad inizio 2013 l'esecutività del ruolo per l'annualità 2010 (emanazione a dicembre 2012), in ragione della riduzione da gennaio delle percentuali di aggio (di un punto percentuale), con conseguente beneficio anche per le imprese messe a ruolo, vista la situazione di grave crisi economica e di liquidità in atto.

Si è provveduto ad esaminare tempestivamente la circolare dell'Agenzia delle Entrate del 2 agosto 2013, in tema di semplificazione dei meccanismi di calcolo delle sanzioni per violazioni tributarie, le cui istanze, senz'altro condivisibili in una prospettiva di gestione

semplificata ed improntata all'equità dei rapporti con l'utenza, sono state poi recepite dall'apposita circolare n. 0172574 del 22/10/2013 dal Ministero dello Sviluppo Economico. A fine dicembre 2013, in attesa della revisione normativa del DM 54/2005 sul tema delle sanzioni amministrative tributarie del diritto annuale, si è comunque reso necessario rivedere il Regolamento Camerale in materia di sanzioni per diritto annuale, non solo alla luce della richiamata circolare Mise del 22/10/2013, ma anche in recepimento dell'art. 3 commi 10 e 11 del DL 16/2012 convertito in Legge 44/2012, inerenti l'accertamento dei crediti complessivi fino a € 30. Si è conseguentemente reso esecutivo il ruolo per l'anno 2011 ad inizio 2014 per il solo caso di imprese che hanno omesso il pagamento; mentre la messa a ruolo di tutte le altre fattispecie (incompleto, tardato e omessa mora) è stata rinviata al momento dell'adeguamento della procedura informatica alle novità normative ed interpretative sopraggiunte in tema di calcolo delle sanzioni (ottobre 2014).

**Sul fronte della riscossione spontanea**, si è ripetuta con successo anche nel 2014 (per l'annualità 2013) l'iniziativa del sollecito alle imprese non paganti. Complessivamente l'efficacia del sollecito è quantificabile a settembre in incassi per annualità 2013 che ammontano a circa € 210.000.

Dal 2012 è stato deciso di procedere all'invio del sollecito, con l'esclusione delle imprese "recidive", ovvero non paganti per almeno una delle tre annualità precedenti, con un risparmio, a parità sostanziale di efficacia, rispetto all'invio in cartaceo alla totalità degli omessi. Si è utilizzata, inoltre, la Pec per tutte le posizioni per le quali risultava dichiarata, ottenendo ulteriori risparmi di spesa, rispetto al contatto cartaceo.

Anche l'invio del mailing 2014, in prossimità della scadenza, è stato caratterizzato da una diffusa % di contatti via PEC, anche a seguito nelle nuove soluzioni contrattuali per l'espletamento del servizio, con positive ricadute in termini di risparmi di spesa.

Al momento della scadenza e della proroga di versamento per alcune tipologie di contribuenti, si è ripetuta la divulgazione dell'informazione sia agli utenti che alle associazioni attraverso comunicati stampa (non a pagamento quindi) su radio, tv, quotidiani locali, nonché con inserzioni sul sito e pertanto eliminando dal 2013 alcuni costi di divulgazione informazioni.

Dopo l'estate 2014 completata anche l'azione di verifica dei versamenti non attribuiti, finalizzata al conseguente rimborso di ufficio e volta migliorare i rapporti con i contribuenti e ad improntarli secondo la doverosa logica di trasparenza e correttezza: attraverso verifiche, attribuzioni e compensazioni con altre Camere, sono stati, infatti, ultimati i controlli che porteranno a rimborsare poco meno di €16.000 a soggetti che non era tenuti al pagamento (es. professionisti, imprese cancellate etc); i tempi sono più lunghi, tuttavia, rispetto al passato a causa della politica di contenimento delle spese postali e della conseguente ricerca di modalità alternative all'invio postale per consegnare le somme rimborsate.

L'Ufficio ha svolto approfondimenti e completato appositi confronti con gli Uffici competenti, per semplificare le procedure dei controlli sullo stato di pagamento delle imprese rispetto al Diritto annuale per la concessione di contributi, la partecipazione a mostre e fiere, il pagamento di forniture, la certificazione e firma digitale.

**REALIZZATO AL 80%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Per quanto riguarda il progetto pluriennale, intrapreso a partire dal 2010, inerente l'individuazione e la progressiva realizzazione presso gli immobili camerali dei possibili interventi di miglioramento in termini economici e di rispetto dell'ambiente, a fine 2012

risultavano realizzati tutti gli interventi ritenuti opportuni dall'amministrazione, con la sola eccezione della sostituzione dei corpi illuminanti per la sede di Viareggio, rinviata al 2013. Con riferimento specifico alla sede di Viareggio è stato, quindi, formalizzato il contratto con la ditta specializzata per la sostituzione delle lampade esistenti presso la sede di Viareggio con corpi illuminanti ad efficienza energetica, con oneri di investimento non a carico della Camera ma del produttore/installatore. Con la realizzazione del relativo intervento oltre al miglioramento del benessere interno degli ambienti di lavoro, al termine del periodo di ritorno dell'investimento, alla Camera si è garantita per intero il vantaggio economico derivante dai minori consumi energetici e la piena disponibilità dei corpi illuminanti stessi.

Sempre nell'obiettivo del miglioramento e manutenzione della funzionalità e decoro del patrimonio in essere, si è concluso entro il 2013 l'intervento di realizzazione delle linee vita sul tetto piano, funzionale all'accesso in sicurezza, anche da parte dei manutentori degli impianti della sede ed è anche stato realizzato il rafforzamento di una falda del tetto sempre funzionale all'accesso per la manutenzione degli impianti. Con riferimento al programmato intervento di ripristino dell'impermeabilizzazione del manto di copertura del magazzino di Piazza della Cervia, l'Ufficio ha condotto una trattativa con i privati comproprietari dell'immobile e affidato i relativi lavori che sono stati realizzati nel 2014 a causa del procrastinarsi dei tempi di rilascio delle relative autorizzazioni (Soprintendenza dei Beni culturali e Comune); sono stati eseguiti anche interventi di ripristino del controsoffitto del magazzino di Piazza della Cervia, parzialmente danneggiato a causa delle infiltrazioni.

Si è anche compiuta un'attività di razionalizzazione e potenziamento di alcune attrezzature informatiche delle Sale camerale, migliorando le prestazioni della connettività tra gli impianti audio e video delle Sale Fanucchi, dell'Oro e Mercatura e migliorando le funzionalità necessarie alle attività di regia presso Sala Fanucchi.

Nel 2014 si è realizzata un'implementazione dell'architettura informatica dell'Ente funzionale ad un upgrade storage server in grado di garantire continuità anche in caso di guasti alle attrezzature. Verrà concluso anche uno studio di fattibilità, con relative ipotesi di spesa, per quanto riguarda l'implementazione di un sistema centralizzato di posta elettronica che assicurerebbe maggiore efficienza e sicurezza delle informazioni.

Dopo la scelta, compiuta nel 2012, di procedere all'allineamento dei beni fisicamente presenti all'interno dell'Ente con le risultanze dell'inventario (comprese le dotazioni hardware, software e telefoniche), attraverso il solo personale interno, nonché dopo l'individuazione dei criteri e della metodologia da adottare, all'inizio del 2013 è stata predisposta una programmazione delle attività che si realizzeranno nel periodo 2013-2014. In particolare sono state individuate le varie fasi e anche di tre distinti tipi di intervento, graduati secondo il grado di complessità di realizzazione. A dicembre 2013 erano stati revisionati ed allineati i beni di parte dei locali del 1°, 2° e 3° piano della Sede di Lucca, con l'interessamento di circa il 36% dei locali complessivi previsti. In corso di anno sono stati revisionati ed allineati fisicamente anche beni di tipo informatico, con conseguente radiazione (soprattutto di Pc e stampanti) operata a fine esercizio. Il lavoro di ricognizione fisica dei beni, rivelatosi particolarmente lungo e complesso, risulta ad ottobre 2014 in fase piuttosto avanzata, con individuazione delle prime linee di indirizzo di gestione dell'inventario, atte a garantire la soluzione dei problemi operativi emersi e funzionali alla definizione del quadro finale che dovrà delinearli alla conclusione del progetto.

**REALIZZATO AL 80%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.4:**

Al termine dell'esercizio 2013 la politica di riduzione degli oneri di funzionamento, già adottata dall'Ente in via autonoma, ha condotto ad una riduzione di ben il 23,6 % degli oneri riferiti al centro di costo servizi generali nel confronto con l'esercizio 2009.

La costante attenzione al contenimento delle spese, già intrapresa da anni in via autonoma dalla Camera, è stata caratterizzata anche nel 2013, così come avvenuto per l'esercizio 2012, dalla scelta di adottare specifici Piani di Razionalizzazione e di Risparmio (previsti dal DL 98/2011 convertito in Legge 111/2011). A tale scelta si è affiancato il contenimento "forzoso" sui consumi intermedi operato con la manovra "spending review" del 2012 (DL 95/2012 convertito in Legge 135/2012), con conseguente contenimento proprio di molti oneri del centro di costo Servizi Generali.

Nel corso del 2013 quindi da un lato si è riproposta l'adozione di uno specifico Piano di razionalizzazione e risparmio (con economie stimate a consuntivo per circa € 27.000 prima dell'analisi e approvazione da parte del Collegio dei Revisori), dall'altro è continuato il monitoraggio dei consumi intermedi 2013 ed è stato effettuato il versamento entro il mese di giugno della somma di € 89.750 come già evidenziato altrove. L'economia conseguita a fine 2013 era risultata superiore rispetto al limite imposto dalla norma (stanziamenti complessivi al 7 luglio 2012 ridotti del 10% del valore dei consumi intermedi 2010) era risultata a fine 2013 ampiamente

Dal 2014, come già ricordato altrove, si è avuto un inasprimento dell'obbligo di riduzione dei consumi intermedi, in misura di un ulteriore 5%, su base annua, rispetto al 2010.

Appare rilevante riportare i dati riferiti al trend in atto a far data dal 2010, con riferimento alla diminuzione degli oneri di funzionamento del centro di costo Servizi Generali rispetto al 2009:

- 31.12.2010: -2%
- 31.12.2011: - 2,36%
- 31.12.2012: -11,4% (a fronte di aumento di Imu, Ires, versamenti alle casse dello Stato: complessivamente +75% rispetto al 2009)
- 31.12.2013: -23,6% (a fronte di aumento di Imu, Ires, versamenti alle casse dello Stato: complessivamente +119% rispetto al 2009; da segnalare che il risultato sconta anche l'aumento di 2 punti percentuali di IVA che per l'ente è ricompreso nella spesa)

**REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.5:**

**Per l'Area Amministrazione e personale**, da febbraio 2013 è in uso la nuova funzionalità del programma di contabilità che consente di effettuare in modo automatico l'approvazione contabile dei documenti passivi già liquidati, con conseguenti vantaggi in termini di riduzione dei tempi di gestione delle operazioni precedenti l'emissione del mandato di pagamento; è anche stato condiviso tra Ragioneria e Provveditorato l'utilizzo del programma XAC, con conseguente razionalizzazione delle operazioni contabili e spostamento dell'azione di verifica firme di congruità fornitura/liquidazione presso l'Ufficio Ragioneria con maggiore vicinanza ai momenti immediatamente successivi di approvazione/mandato.



Nel 2014 le principali novità inerenti l'automazione dei servizi sono state introdotte dal DL 66/2014, convertito in Legge 89/2014, che ha previsto, dal primo di luglio, l'obbligo del monitoraggio delle fatture inerenti i debiti commerciali dell'ente, con comunicazione mensile su quelle pagate fuori dai termini. L'altra novità è legata all'anticipo dell'obbligo di fattura elettronica al 31 marzo 2015, con conseguente necessità di analisi ed impostazione di attività preliminari già entro il 2014.

Sempre nel 2014 si è anche realizzata la completa automazione dei procedimenti di rilascio contributi, attraverso l'adozione del programma AGEF, che ha comportato la necessità di un coordinamento puntuale con il programma di contabilità, per la gestione contabile dei connessi aspetti contabili.

### **REALIZZATO AL 100%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.6:**

Dall'inizio dell'anno 2013 è in vigore il D.Lgs 192/2012 che ha fissato inderogabilmente in 30 giorni (dall'arrivo della fattura) il termine per il pagamento delle transazioni commerciali. Su questo fronte da anni è alta l'attenzione della Camera alla razionalizzazione/semplificazione della procedure contabili in funzione del massimo contenimento dei termini di pagamento dei fornitori: 23,92 gg medi nel 2010; 37,23 gg medi nel 2011 (con difficoltà sui tempi causa pieno avvio adempimenti in tema di tracciabilità), 28,87 gg medi nel 2012, 22,50 gg medi nel 2013, 23,9 gg medi al 4 settembre 2014. Come più sopra accennato è stata rivista, dal 2013, la ripartizione dei compiti tra gli uffici contabili, al fine di accelerare le operazioni complessive e di monitorare in modo più efficiente anche i tempi dei visti di conformità/firme di liquidazione di tutti gli attori coinvolti nel processo.

Nuova puntuale attenzione alla procedura interna dei pagamenti viene imposta dalla necessità di adottare, già entro il 2014, alcune impostazioni preliminari funzionali all'avvio della fatturazione elettronica obbligatoria, come ricordato, da fine marzo 2015.

### **REALIZZATO AL 90%**

#### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.7:**

A seguito di un obbligo normativo, nel 2010 la Camera di Commercio di Lucca ha fatto una ricognizione delle proprie partecipate giustificandone la strategicità. Definito il quadro di riferimento, è nata l'esigenza di un sistema che ne permettesse l'adeguata gestione. Per poter "gestire" le partecipate ed avere a disposizione, in breve tempo, una serie di informazioni che derivano da varie fonti (Registro imprese, comunicazioni da/verso gli enti, atti camerale, etc), il primo passo è stata la creazione di una banca dati. Inizialmente ne è stata realizzata una sulla intranet camerale che, però, presentava numerosi limiti (era oneroso aggiungere nuovi campi, non conteneva automatismi con il Registro imprese, non accettava file di certe dimensioni, non permetteva dei report specifici). Successivamente è stato deciso di acquistare e sviluppare con Infocamere il software Partecipa Work che supera i limiti riscontrati in precedenza anche se rimangono alcuni aspetti negativi, in primis il fatto che non è di facile gestione.

Parallelamente sono aumentati gli oneri informativi da trasmettere o pubblicare periodicamente per varie finalità e la normativa in materia si è modificata rapidamente ed in modo a volte non coerente creando non pochi problemi interpretativi; per ovviare a ciò il personale ha partecipato a numerosi corsi di formazione e ci si è avvalsi anche di consulenti esterni. Una volta dotato l'ufficio degli strumenti necessari, nel 2013 è stata fatta una proposta al Segretario Generale per un sistema di controllo e gestione che classificava i vari soggetti e prevedeva azioni diverse a seconda della rilevanza attribuita alla partecipata.

Nel maggio 2014 è iniziato il confronto su questa proposta che però è stato abbandonato allorquando le novità normative sul diritto annuale hanno posto l'urgenza di rivedere le partecipazioni ed operare una scelta su quelle strategiche o meno.

### **REALIZZATO AL 80%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.8:**

Non ci sono stati progetti su questo obiettivo

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico I3:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>32.681,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>324.168,00</b>



## OBIETTIVO STRATEGICO

### **14. Migliorare il sistema di programmazione e controllo delle attività dell'Ente**

1. Revisione del sistema di programmazione e controllo secondo le nuove logiche della "riforma Brunetta".
2. Report annuale sull'andamento degli obiettivi strategici dell'Ente e tempestiva attuazione di eventuali azioni correttive.
3. Progressiva implementazione di un sistema di programmazione e controllo nelle società controllate dalle Camera (obiettivo modificato con Piano Performance 2013-2015)

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.1:**

La Camera di Lucca, a differenza di quanto fatto dalle consorelle della Toscana in merito alla possibilità di avvalersi di consulenze esterne per l'applicazione di tutte le importanti novità introdotte dalla "riforma Brunetta", ha scelto di avvalersi esclusivamente dell'esperienza della struttura interna, incaricando la stessa della stesura delle proposte di tutti i nuovi documenti programmatici introdotti dalla riforma, nonché della relativa reportistica di supporto.

Pertanto, a seguito di un'intensa attività di studio/approfondimento delle novità normative in atto e delle linee guida elaborate da Unioncamere nazionale, nel corso del 2011, sono stati elaborati ed approvati i seguenti documenti: "Sistema di misurazione e valutazione della performance", "Ciclo della performance", "Programma triennale della trasparenza e l'integrità" e "Piano triennale della performance".

Nel corso del 2012 si è operata una profonda revisione/aggiornamento del Piano triennale della performance al fine di renderlo maggiormente aderente al dettato normativo ed è stata elaborata la prima Relazione sulla performance dell'Ente.

I documenti sono stati analizzati e positivamente valutati dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ed approvati dagli organi camerale.

Pertanto, si può dire conclusa la fase di attuazione della riforma Brunetta anche se nel tempo è stato necessario il costante aggiornamento del sistema di programmazione e controllo alla luce della continua evoluzione normativa.

Oltre all'azione di miglioramento continuo di tutti i documenti programmatici oggetto di continui affinamenti, intensa è stata anche l'attività di struttura di supporto alle attività dell'OIV, che ha comportato l'elaborazione di numerose relazioni.

E' continuata la partecipazione della Camera di Lucca al progetto di benchmarking tra le CCIAA toscane (attualmente ci sono 22 Camere partecipanti, fra le quali tutte le 10 toscane) che ha comportato un'intensa azione di affinamento/coerentizzazione dei dati rilevati al fine di evitare duplicazioni con l'indagine parallela organizzata da Unioncamere nazionale "Pareto".

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.2:**

Nel 2010, contestualmente alla Relazione Previsionale e Programmatica 2011, è stato predisposto ed approvato il primo report sull'andamento degli obiettivi strategici.

Nel corso del 2011 sono stati implementati 2 report "direzionali" alla Giunta a cadenza semestrale sull'andamento dei risultati strategici pluriennali e 2 report "operativi", sempre a cadenza semestrale, sull'andamento dei progetti operativi dell'anno in corso.

L'elaborazione dei suddetti report è proseguita negli anni ed ha rappresentato il necessario strumento per aggiornare tempestivamente i documenti programmatici dell'Ente.

**REALIZZATO AL 100%**

### **RISULTATO CONSEGUITO TARGET PLURIENNALE N.3:**

Al fine di migliorare la sinergia dell'azione camerale con quella delle società controllate e, in linea con quanto previsto nella riforma Brunetta e nelle Linee guida elaborate da Unioncamere nazionale, dove si dice espressamente che la formazione e il controllo delle strategie non possono prescindere da una visione d'insieme che comprenda il cosiddetto "sistema allargato", ovvero l'insieme degli enti strumentali dell'Ente camerale rispetto ai quali la Camera ha un ruolo rilevante di governo, nell'ottobre 2011 per la prima volta è stata approvata con la Relazione Previsionale e programmatica 2012 della Camera anche l'attività progettuale della società partecipata Lucca Promos.

Nel corso del 2012 l'attività progettuale di Lucca Promos è stata sottoposta a tutte le attività di monitoraggio e controllo che contraddistinguono il sistema camerale.

Nel corso del 2013 la sinergia tra il sistema camerale e quello di Lucca Promos è proseguito con ulteriori affinamenti.

Nel 2014 si è avviato lo stesso percorso anche con Lucca Intec.

Naturalmente si tratta di un sistema in continua evoluzione ed oggetto di affinamenti costanti.

**REALIZZATO AL 100%**

<b>risorse destinate nel periodo 2010-2014 all'obiettivo strategico I4:</b>	
<b>proventi</b>	<b>0,00</b>
<b>oneri</b>	<b>39.196,00</b>
<b>investimenti</b>	<b>0,00</b>



# LA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

## 2015 – 2019

Aggiornata al novembre 2016

## ***LE LINEE DI INTERVENTO STRATEGICHE DELLA CAMERA DI COMMERCIO PER IL QUINQUENNIO 2015 – 2019***

Dall'analisi dello scenario socio-economico in cui la Camera di Lucca si trova ad operare, emergono una serie di bisogni strategici a cui dare risposte concrete nel prossimo futuro, facendo ricorso alle risorse patrimoniali, organizzative, professionali e tecnologiche di cui la camera è dotata, ma naturalmente nei limiti delle risorse economiche disponibili che hanno subito un forte taglio con l'entrata in vigore della L. 114 del 11 agosto 2014 (legge di conversione del D.L. 90 del 24/6/2014) che ha sancito una riduzione del 35% del diritto annuale per il 2015; del 40% per il 2016 e del 50% per il 2017.

Le aree strategiche dell'Ente, in relazione alla sua missione istituzionale, devono coprire sia gli interessi legati allo sviluppo economico locale, sia gli aspetti giuridico-amministrativi in grado di garantire il mercato rispetto ad un corretto funzionamento.

Il processo di pianificazione strategica non può prescindere da un'adeguata base di conoscenza della realtà socio-economica in cui si opera e dei reali bisogni che quotidianamente si rilevano durante l'esercizio dell'attività. Tali conoscenze, opportunamente elaborate, vanno rese disponibili anche al di fuori dello stretto perimetro dell'Ente a tutti gli attori che prendono decisioni nell'ambito della programmazione territoriale.

Per giocare correttamente tale ruolo sul territorio, e quindi favorire l'integrazione e la collaborazione tra i diversi soggetti che, a diverso titolo, rivestono un ruolo chiave nello sviluppo economico locale, va adeguatamente curata l'immagine della Camera e la comunicazione istituzionale.

Come in tutte le organizzazioni che erogano servizi, anche nel caso della Camera di Commercio è essenziale il contributo delle persone per il successo dell'iniziativa camerale. In tal senso è fondamentale prendersi cura dello sviluppo professionale del personale e considerare prioritaria l'attività di formazione e sviluppo di nuove conoscenze.

Nel panorama di sostanziale riduzione delle risorse disponibili e tendendo sempre al raggiungimento di un equilibrio economico-patrimoniale di medio termine, si dovranno sviluppare progetti e ricercare alleanze che portino a generare un effetto moltiplicatore delle risorse. Quindi all'interno delle priorità individuate, verranno privilegiate quelle attività e progetti che consentano di attrarre risorse di terzi

In ordine ai bisogni rilevati dall'analisi del contesto e dalle aree strategiche espresse dai documenti di programmazione degli altri Enti del territorio in cui la Camera opera, nonché in continuità con l'azione di sviluppo fino al momento esercitata, le aree di intervento camerale e le strategie che la Camera si propone per il quinquennio 2015-2019 sono individuate come segue. A partire da tali indirizzi, i target da raggiungere a cadenza triennale ed i progetti operativi annuali troveranno rappresentazione nel Piano triennale della performance (che sarà approvato nel mese di gennaio p.v.) e nella Relazione Previsionale e Programmatica 2015.

## AREA STRATEGICA 1: COMPETITIVITA' DEL TERRITORIO

### **OBIETTIVO STRATEGICO 1A** (modificato con Delibera n. 8 del 17/11/2015)

**Programmazione territoriale:** Affermare il ruolo dell'ente come promotore e partner di politiche di programmazione territoriale, nonché come soggetto di aggregazione e concertazione delle categorie economiche in materia sviluppo economico e governo del territorio.

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1A01**

Come richiesto dalla nuova programmazione comunitaria, che esorta le amministrazioni ad adottare un approccio di sistema, la Camera proseguirà nell'azione di facilitatore per le politiche di programmazione economica e territoriale. Si tratta di azioni rivolte a:

- raccolta e diffusione delle informazioni inerenti i nuovi indirizzi e piani relativi alla programmazione economica e alla pianificazione che vengono sviluppati a livello locale, regionale, nazionale e comunitario;
- aggregazione dei soggetti locali interessati e degli esponenti del mondo delle imprese, per raggiungere la concertazione sulle politiche per lo sviluppo sostenibile per il governo del territorio di riferimento;

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Ampliamento dell'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report
- 2) Definizione di selezionati settori economici per cui intraprendere una sperimentazione di politiche concertate di sviluppo (es. marketing territoriale)

##### **2016:**

- 1) Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report
- 2) Promozione ed attuazione delle politiche concertate sui settori selezionati - report

##### **2017 - 2018:**

- 1) Prosecuzione delle attività volte ad ampliare l'ambito di concertazione con le associazioni di categoria e gli stakeholders del territorio – report
- 2) Estensione della sperimentazione fatta ad altri settori individuati come prioritari per lo sviluppo

### **OBIETTIVO STRATEGICO 1B**

**Analisi del sistema economico locale:** Valorizzazione dell'informazione economica per il miglioramento della definizione delle politiche di intervento per lo sviluppo del territorio.

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1B01**

La Camera intende rafforzare il proprio ruolo come soggetto di riferimento sul territorio per la produzione e il reperimento, l'analisi e il monitoraggio, la messa a disposizione e la diffusione all'utenza dell'informazione economico-statistica provinciale, con un contemporaneo contenimento dei costi.

Saranno inoltre consolidati i rapporti di collaborazione instaurati negli anni con gli stakeholder (istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti di ricerca, ecc.) per la diffusione e lo scambio di informazioni economico-statistiche anche attraverso le nuove modalità di produzione e rilascio dei dati pubblici in formato standardizzato e interoperabile su scala nazionale (Open Data) e attraverso le storie di successo imprenditoriale (Lucca Imprese).

Sarà assicurato il supporto agli organi camerali per la definizione di politiche di intervento tramite la fornitura di dati statistici di fonte camerale e non, la predisposizione di indagini, l'analisi dei risultati e degli andamenti economici settoriali e territoriali.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Sportello di Informazione Economico-Statistica: analisi della dotazione informativa oggi gestita e definizione di un modello per il suo arricchimento dettagliando modalità e tempi.
- 2) Progetto Lucca Imprese: ampliamento dell'area territoriale e dei settori economici.
- 3) Nuovi Osservatori: Impianto Osservatorio Turismo Città di Lucca.

##### **2016:**

Progettazione operativa per la capillare diffusione dei dati tramite l'accesso telematico e il riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica con azioni di sensibilizzazione per la fruizione.

##### **2017:**

Realizzazione processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della Camera di Commercio (Open Data) in risposta alla domanda di informazione statistica.

##### **2018:**

- 1) Valutazione degli esiti del processo di accesso telematico e riutilizzo dei dati della CCIAA (open data); progettazione di sviluppi ulteriori.
- 2) ideazione di nuove azioni di monitoraggio e diffusione delle informazioni per le attività economiche

#### **OBIETTIVO STRATEGICO 1C**

(eliminato a partire dal 2016 con delibera di Consiglio del 21/12/2015)

**Sviluppo e valorizzazione del patrimonio documentale** del sistema camerale e delle imprese lucchesi in sinergia con altri soggetti

##### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1C01**

Il programma prevede due linee di intervento tese da un lato a sviluppare prodotti camerali esistenti, a partire dal sito "Luccaimprese", e a proseguire l'attività di censimento e/o inventariazione dell'archivio camerale e di quelli delle imprese lucchesi. Dall'altro, mira a valorizzare i riconoscimenti attribuiti dal sistema camerale, come ad es. nella cerimonia della Fedeltà al Lavoro, e a creare una rete di archivi di imprese e di imprenditori da rendere fruibili tramite vari strumenti telematici come mostre virtuali, siti camerali ed altro.

Entrambe le linee di azione saranno caratterizzate dalla costante ricerca di sinergie con tutti i soggetti pubblici e privati competenti sulle tematiche in oggetto.

## TARGET STRATEGICI DI ENTE:

### 2015:

- 1) Realizzazione di un'attività di censimento in sinergia con altri soggetti.
- 2) Definizione della modalità di valorizzazione delle informazioni anche in collaborazione con altri soggetti.

### 2016:

- 1) Arricchimento della base dati disponibile
- 2) Attuazione delle azioni definite per la valorizzazione delle informazioni e realizzazione di un sistema di monitoraggio del suo utilizzo e gradimento da parte degli utenti.
- 3) Studio di fattibilità sulla rete di archivi di imprese ed imprenditori.

### 2017:

Avvio della costituzione della rete di archivi di imprese ed imprenditori coinvolgendo almeno un soggetto esterno al sistema camerale.

## OBIETTIVO STRATEGICO 1D

**Promozione dei servizi di giustizia alternativa** (arbitrato e mediazione), allo scopo di contribuire ad abbattere quella "barriera giudiziaria" che rappresenta un limite ed un ostacolo per le imprese nelle attività di interscambio nell'ambito del mercato interno ed internazionale.

### PROGRAMMA DI INTERVENTO 1D01

La Camera di Lucca, il cui sportello di mediazione è aperto fin dal 1998, è sempre stata molto attiva nella diffusione della cultura della mediazione e, più, in generale, degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie. Da un lato, il quadro giuridico appare, tuttora, mutevole in considerazione delle modifiche in corso sul tema della giustizia; dall'altro, le camere di commercio devono ridefinire il proprio servizio in un mercato caratterizzato da un regime di concorrenza tra vari organismi di mediazione, pubblici e privati. La Camera di Lucca intende continuare a svolgere un'attività di diffusione della cultura della mediazione e di promozione di servizi di qualità, pur in condizioni di minori risorse disponibili, cercando di ampliare il ritorno in termini di immagine per la Camera e di domanda dei servizi, sviluppando forme di collaborazione con associazioni, altri enti ecc., ovvero azioni realizzate congiuntamente alla promozione/erogazione di altri servizi camerale, ovvero nuovi servizi di informazione per il consumatore.

La Camera si propone, inoltre, di mantenere sempre alta l'attenzione alla qualità dei servizi sia per ciò che riguarda la gestione dello sportello camerale, sia con riferimento alla formazione e al costante aggiornamento dei professionisti (mediatori e arbitri) iscritti nei propri elenchi, attraverso il monitoraggio del grado di soddisfazione dell'utenza.

## TARGET STRATEGICI DI ENTE:

### 2015:

- 1) Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione.
- 2) Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction-risultato atteso non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.



## **2016:**

- 1) Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle dell'anno precedente).
- 2) Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction - risultato atteso non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.

## **2017 - 2018**

- 1) Realizzazione di almeno 2 campagne di promozione/informazione (di cui almeno 1 in ambito diverso da quelle degli anni precedenti).
- 2) Monitoraggio qualità servizio: indagine di customer satisfaction - risultato atteso non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) come voto di gradimento complessivo sul servizio dell'Organismo di mediazione camerale per i procedimenti di mediazione giunti a conclusione; giudizio complessivo non inferiore a 3 (in una scala da 1 a 5) sull'attività del mediatore.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 1E (modificato con Delibera n. 8 del 17/11/2015)**

**Vigilanza del mercato:** contribuire allo sviluppo di un mercato basato su un sistema di regole efficaci, precise e note in modo da favorire la prevenzione dei comportamenti illeciti nonché tutelare imprese e consumatori nei vari settori di competenza camerale (metrologia legale, orafi, calzature, settore moda, dispositivi di protezione individuali, emissione CO<sub>2</sub>, ecc.).

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1E01**

La Camera di Lucca intende continuare a rappresentare un importante presidio sul territorio in qualità di garante della fede pubblica e del consumatore, anche attraverso azioni in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo Economico e altre Autorità di controllo, mettendo in atto una razionalizzazione degli interventi di controllo a fronte di prevedibili minori risorse, a partire dalla programmazione dei controlli stessi, individuando i settori più a rischio sui quali concentrare sforzi, risorse e necessaria attività di formazione, fino ad arrivare ad una nuova strategia di comunicazione allo scopo di dare maggiore visibilità all'attività di sorveglianza effettuata e agli esiti della stessa.

L'adesione ai Piani nazionali di controllo, di anno in anno messi a punto dal Ministero e da Unioncamere, si basa sulla volontaria adesione mediante sottoscrizione di una convenzione. La Camera di Lucca, in passato, ha sempre aderito alle proposte di convenzione e portato a completamento tutte le fasi di controllo previste. Obiettivo dell'ente è continuare su questa strada pur con prevedibili minori risorse, a partire dal numero degli addetti da dedicare al servizio.

## **TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

### **2015:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione

### **2016:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente.

### **2017:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Realizzazione 1 azione anticontraffazione diversa da anno precedente.

### **2018:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio: attuazione Piani annuali di vigilanza sul mercato disposti conformemente a quanto previsto dalle direttive nazionali e dagli obiettivi UE.
- 2) Azioni a tutela della legalità in collaborazione con Enti (Prefettura ecc...), Ordini professionali e Associazioni.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 1F**

**Sportello legalità per le imprese** per la promozione della cultura della legalità a tutela di consumatori e imprese.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 1F01**

La Camera di Lucca ha aderito dal 2013 ad un progetto lanciato da Unioncamere volto alla costituzione e avvio di uno sportello legalità, con lo scopo di individuare strumenti e modalità attraverso i quali intervenire a supporto di imprese e consumatori, per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità.

Obiettivo strategico del progetto è la realizzazione di una rete di servizi a supporto delle imprese e, più in generale, dell'economia nel suo complesso, al fine di intervenire soprattutto in via preventiva sulle cause che generano illegalità, a partire dal ricorso a forme illegali di provvista di denaro.

L'Ente intende consolidare e ampliare le attività avviate anche in collaborazione con altri enti (Prefettura, Forze dell'Ordine, Ordini professionali ecc.), in materia di applicazione della legge sul sovraindebitamento, e rendersi fattivo collaboratore in diversi filoni di attività (in particolare, abusivismo e contraffazione).

### **TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

#### **2015:**

- 1) Ampliamento del protocollo sottoscritto con la prefettura (per l'avvio dello sportello prevenzione usura) mediante adesione nuovi soggetti pubblici/privati o previsione nuove funzioni/attività.

#### **2016:**

- 1) Avvio monitoraggio del servizio: verifica del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello.

#### **2017 – 2018:**

- 1) Monitoraggio del servizio: incremento del numero di domande, richieste di informazioni ecc. presentate allo sportello rispetto all'anno precedente.

## AREA STRATEGICA 2: SERVIZI ALLE IMPRESE

Servizi di tipo anagrafico certificativo:

### OBIETTIVO STRATEGICO 2A

**Mantenimento e sviluppo delle performance - Semplificazione amministrativa.**

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2A01:**

Il patto che questa Amministrazione intende sottoscrivere con le imprese ha ad oggetto i cd. servizi anagrafico-certificativi, quasi sempre obbligatori e vincolati per legge. La Camera intende garantire nel tempo il mantenimento/miglioramento delle performance pur in presenza di prevedibili minori risorse da destinare a queste attività.

Allo scopo di monitorare la qualità dei servizi è individuato un indicatore particolarmente significativo in quanto relativo alla generalità delle pratiche telematiche inoltrate al Registro imprese (incluse le pratiche artigiane), e quindi ad uno spaccato dell'attività amministrativa camerale che, per quantità e tipologia di imprese/intermediari interessati, abbraccia l'universalità delle posizioni iscritte alla CCIAA. L'obiettivo che si pone l'Ente ha ad oggetto il raggiungimento di un tempo medio di evasione delle pratiche che sia sempre al di sotto del sia pur strettissimo termine di legge: oltre ad essere di per sé sfidante, lo è tanto più in questo particolare momento di riforma del sistema camerale.

Il punto di partenza per migliorare i rapporti con l'utenza e anche per apportare possibili semplificazioni ai propri processi interni, sarà dato dalla verifica dei reali bisogni formativi di imprese/intermediari, e dalla realizzazione di una serie di interventi, non solo del tutto gratuiti per l'utenza, ma anche senza significativi oneri per l'ente, in quanto gestiti solo dal personale interno che si è per ciò autoformato, mirati, in una ottica proattiva, a dare risposte dirette e concrete (ad es., attraverso l'organizzazione di sessioni riservate ai neo assunti degli studi professionali, oppure su specifiche tematiche segnalate dove sono più ricorrenti gli errori). L'efficacia della formazione sarà correlata al monitoraggio dei tempi medi di sospensione delle pratiche, posto che il miglioramento delle pratiche in entrata, conseguente ad una formazione realmente efficace, dovrà ragionevolmente portare anche ad una minore richiesta di correzione delle stesse.

Sempre allo scopo di migliorare il canale di comunicazione con l'utenza a partire dall'ascolto delle loro esigenze, si intende procedere alla creazione di un sistema strutturato per la gestione delle risposte telefoniche e via mail, mediante realizzazione di una piattaforma dedicata sul sito camerale, in modo da poter tracciare i quesiti e le risposte date in entrata e in uscita, monitorare flussi di domanda e capacità di risposta.

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

#### **2015:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Predisposizione di un sistema di verifica dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche)
- 3) Studio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale.

## **2016:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Primo monitoraggio sull'efficacia delle azioni formative verso l'utenza (con particolare attenzione ai tempi di sospensione delle pratiche).
- 3) Realizzazione e avvio di un sistema strutturato di gestione della risposta telefonica e via e.mail attraverso il sito camerale.

## **2017:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).
- 3) Revisione complessiva dell'assistenza nell'erogazione di informazioni su procedimenti Registro Imprese attraverso l'ausilio del sito camerale.

## **2018:**

- 1) Monitoraggio della qualità del servizio relativo al tempo medio di evasione delle domande/denunce indirizzate al Registro imprese (incluse le domande artigiane): tempo medio di lavorazione delle pratiche dalla data di arrivo alla data di evasione (escluso il tempo di sospensione addebitabile all'utente) - Risultato atteso: inferiore a 5 giorni
- 2) Monitoraggio dell'efficacia della azioni formative verso l'utenza (prevista una diminuzione dei tempi di sospensione delle pratiche rispetto all'anno precedente).
- 3) Elaborazione customer satisfaction su assistenza nell'erogazione di informazioni su procedimenti Registro Imprese (raggiungimento almeno livello 3,5 su valutazione da 1 a 5.)

## **OBIETTIVO STRATEGICO 2B (modificato con Delibera di Consiglio n. 5 del 15/10/2016) Rafforzamento immagine del Registro Imprese e valorizzazione del patrimonio informativo**

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2B01**

Le Camere di commercio gestiscono alcune banche dati di primaria importanza a livello di pubblicità legale e di informazione economico-statistica; ciò non solo in ambito nazionale, ma anche in un ambito internazionale. E' pertanto essenziale cercare sempre nuove strade per valorizzare questo patrimonio informativo, tanto più che con l'aumento delle consultazioni, specie in remoto, vi è il margine per un possibile, ulteriore, incremento delle entrate camerali.

In quest'ottica, un obiettivo fondamentale per le camere di commercio è quello di continuare a rivestire un ruolo essenziale, come in passato, nel modernizzare i rapporti tra PA, cittadini e imprese in linea con quanto previsto dall'Agenzia per l'Italia digitale che considera la diffusione dell'e-government una priorità per lo sviluppo e la crescita.

In particolare, il sistema camerale sta svolgendo un ruolo essenziale nella creazione e nella gestione operativa dell'Indice Nazionale degli Indirizzi di Posta Elettronica Certificata, attraverso la prima iscrizione e il successivo aggiornamento degli indirizzi Pec per tutte le imprese, individuali e collettive. Tenuto conto della forte semplificazione organizzativa e dei

consistenti benefici economici per tutti i potenziali interessati (tutte le pubbliche amministrazioni, ma anche professionisti e, non ultimo, lo stesso sistema delle imprese), appare necessario continuare lo sforzo di mantenimento e aggiornamento della banca dati degli indirizzi Pec, pur nella consapevolezza generale (a partire dalla stessa Agenzia per l'Italia Digitale), che il sistema normativo è estremamente lacunoso e vi sono falle da recuperare anche sul piano strettamente tecnico.

Allo scopo di diventare motore di un processo di sviluppo, da un lato della qualità e tempestività dei dati inseriti nel Registro imprese su comunicazione degli uffici del Tribunale (con particolare riferimento alle procedure concorsuali), dall'altra dell'ampliamento delle possibilità di acquisizione di informazioni di interesse per le imprese per via telematica, è intenzione dell'Ente promuovere un rapporto di collaborazione con il Tribunale per lo sviluppo di nuovi servizi integrati. In particolare, si favorirà l'effettivo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico, che consente l'accesso online da parte delle imprese ai fascicoli di cui sono "parte".

Sempre nell'ottica di migliorare la qualità dei dati inseriti nelle proprie banche dati e monitorarli nel tempo, si intende strutturare un sistema per la valutazione della qualità e di avviare il monitoraggio attraverso il suo utilizzo.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE

##### **2015:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; predisposizione di una procedura, in accordo con il giudice del registro delle imprese, allo scopo di eliminare Pec invalide, scadute, revocate ecc.
- 2) Promozione di accordi di collaborazione con il Tribunale per il miglioramento della gestione telematica dell'iter delle procedure concorsuali e primo avvio del cd. Punto di Accesso per le imprese al processo civile telematico.
- 3) Determinazione di un sistema di controlli a campione sulle principali tipologie di pratiche indirizzate agli uffici anagrafici.

##### **2016:**

- 1) Avvio delle attività concordate con il giudice, alla luce anche degli orientamenti ministeriali volti a semplificare le procedure di aggiornamento dell'archivio.
- 2) Promozione di accordi con Tribunale/Procura della Repubblica per l'attuazione di progetti di innovazione giudiziaria con sviluppo di servizi informatici per un miglioramento dei servizi all'utenza.
- 3) Monitoraggio qualità del servizio. Avvio dei sistemi di controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio: analisi errori riscontrati ed individuazione azioni di miglioramento.

##### **2017:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide".
- 2) Attuazione degli accordi con Tribunale/Procura della Repubblica per la realizzazione di progetti di innovazione giudiziaria con sviluppo di servizi informatici per un miglioramento dei servizi all'utenza
- 3) Monitoraggio della qualità dei servizi: affinamento dei sistemi di controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio; individuazione azioni di miglioramento e verifica

riduzione errori.

**2018:**

- 1) Realizzazione di azioni di sensibilizzazione presso le imprese sulla corretta gestione e sull'utilizzo della Pec; monitoraggio dell'efficacia delle azioni di sensibilizzazione e delle procedure attivate: miglioramento rispetto all'anno precedente della percentuale di Pec "valide"
- 2) Ottimizzazione degli accordi con Tribunale/Procura della Repubblica al fine di perfezionare le attività intraprese
- 3) Monitoraggio qualità servizi: ulteriore affinamento sistemi controllo a campione sulla qualità dei dati inseriti in archivio; individuazione azioni di miglioramento e verifica riduzione degli errori.

## Servizi di tipo promozionale:

**OBIETTIVO STRATEGICO 2C** (modificato con Delibera di Consiglio del novembre 2016)  
Favorire lo start up, sostenere lo sviluppo d'impresa e valorizzare le risorse umane.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2C01:**

In questo programma sono compresi i servizi resi dagli Sportelli camerali alle imprese ed i progetti speciali anche per il tramite delle società controllate.

Rientrano nel primo ambito gli interventi richiesti dall'impresa in tutte le fasi della sua vita, a partire dalla nascita anagrafica – in cui l'interlocutore è l'aspirante imprenditore – fino allo sviluppo ed al consolidamento della struttura aziendale. La necessità di un'attenta revisione dei servizi a sportello e della differenziazione del portfolio esistente nasce da un duplice presupposto: risparmio dei costi – derivante dalla nuova legislazione di taglio e contenimento del diritto annuale - e mantenimento/innalzamento del livello qualitativo del servizio stesso. Per i servizi resi nell'ambito dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, inoltre, il processo di revisione sarà completato dall'attivazione di sinergie con le partecipate Lucca Intec e Lucca Promos. Tale processo di cambiamento presuppone l'introduzione di quote pagamento o l'aumento di quelle esistenti per alcuni servizi e la parziale riqualificazione e formazione delle competenze del personale camerale: l'unica strada per conseguire il risparmio di costi, al fine di continuare ad erogare gli stessi servizi con livello qualitativo invariato, è quello di formare il personale camerale e sostituirlo alle competenze degli esperti esterni. I servizi da revisionare sono:

- avvio e sviluppo d'impresa: formazione, networking e Sportelli (Finanziamenti, SNI, Assistenza business plan, Reti d'impresa)
- tutela proprietà industriale: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi
- innovazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, potenziamento della collaborazione con il Polo Tecnologico
- internazionalizzazione: riorganizzazione della struttura e revisione del portfolio servizi, avvio collaborazione con Lucca Promos

Per il Polo Tecnologico Lucchese si prevede il completamento della sistemazione delle aree esterne, lo sviluppo di sinergie con il Polo Tecnologico di Capannori e la realizzazione del Polo Tecnologico per la Nautica a Viareggio.

Rientrano nel secondo ambito del programma i progetti speciali su cui la Camera intende, di anno in anno in base alle risorse disponibili, concentrare la propria attenzione: accesso al credito, innovazione e design, sostenibilità e risparmio energetico, internazionalizzazione sono le priorità individuate sulla base delle quali costruire progetti utili al sistema economico territoriale ed economicamente sostenibili.

A seguito del progetto di riforma camerale prossimo al compimento si individuano ulteriori funzioni ascrivibili al presente obiettivo strategico in materia di alternanza scuola-lavoro, certificazione delle competenze e orientamento alle professioni con finalità rispettivamente connesse all'integrazione tra la formazione scolastica post-obbligo e l'impresa, alla qualificazione delle risorse umane attraverso la certificazione di competenze informali e all'orientamento professionale.





## TARGET STRATEGICI DI ENTE:

### 2015:

- 1) riorganizzazione dei servizi camerali: progettazione e realizzazione.
- 2) Polo Tecnologico Lucchese: avvio sistemazione delle aree esterne per il
- 3) Polo Tecnologico di Capannori: definizione accordi con il
- 4) Polo Tecnologico per la Nautica di Viareggio: avvio realizzazione
- 5) progetti speciali: Realizzazione di almeno un progetto - Report.

### 2016:

- 1) definitiva strutturazione e validazione della riorganizzazione
- 2) Polo Tecnologico Lucchese: completamento degli affidamenti dei lavori per la sistemazione aree esterne.
- 3) Polo Tecnologico della Nautica di Viareggio: avvio delle procedure per l'erogazione del servizio di preincubazione, incubazione, coworking e prove di laboratorio.
- 4) Realizzazione di un progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.

### 2017:

- 1) Polo Tecnologico Lucchese: progetto integrato di manutenzione del complesso: predisposizione e prima attuazione
- 2) Polo Nautica: affidamento del servizio
- 3) Prosecuzione del progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.
- 4) Progettazione e svolgimento delle attività di alternanza scuola-lavoro.
- 5) Progettazione e prima attivazione dei servizi di certificazione delle competenze e di orientamento professionale.

### 2018:

- 1) Polo Tecnologico Lucchese: monitoraggio funzionamento dell'intero complesso
- 2) Polo Nautica: monitoraggio funzionamento Polo
- 3) Prosecuzione del progetto per favorire la nascita e lo sviluppo di start up innovative.
- 4) Prosecuzione delle attività di alternanza scuola-lavoro.
- 5) Prosecuzione applicazione dei servizi di certificazione delle competenze e di orientamento professionale.

## Servizi all'economia:

**OBIETTIVO STRATEGICO 2D** (modificato con Delibera di Consiglio n. 5 del 15/10/2016)  
**Riaffermare il ruolo di “primo punto di contatto” tra mondo imprenditoriale e istituzioni europee, statali e territoriali**

### PROGRAMMA DI INTERVENTO 2D01

In questo programma ci si propone di mettere a disposizione del sistema economico una serie di professionalità ed esperienze maturate dalla Camera negli anni scorsi.

In particolare, si proseguirà in quelle azioni di coordinamento su temi di interesse dei vari attori economici, quali le modalità per l'inserimento in bandi regionali, nazionali e comunitari. Si potranno, inoltre, estendere le competenze organizzative interne maturate per l'organizzazione di eventi quali il Desco o le partecipazioni collettive a fiere, a favore di altri soggetti istituzionali e non per l'organizzazione di eventi per lo sviluppo del territorio concentrando il nostro apporto sulla fase programmatica e di coordinamento organizzativo.

Infine si intende proseguire la politica di promozione delle reti di impresa e la sperimentazione sulla possibilità di promuovere reti anche tra soggetti od organizzazioni di diversa natura sempre su temi orientati allo sviluppo economico.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria. Definizione di un modello di monitoraggio e di comunicazione al territorio
- 2) Definizione del modello organizzativo interno attraverso il quale proporre il servizio ai soggetti interessati.
- 3) Analisi del mercato di riferimento per l'individuazione di proposte da concretizzare

##### **2016:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: definizione di almeno 2 proposte progettuali su bandi comunitari.

##### **2017 - 2018:**

- 1) Mantenimento ed estensione operativa del tavolo territoriale di confronto sull'utilizzo di provvidenze pubbliche di origine regionale, nazionale, comunitaria: gestione delle proposte progettuali approvate.

## **OBIETTIVO STRATEGICO 2E**

**Valorizzazione dell'identità territoriale:** iniziative di promozione integrata a favore del marketing territoriale, del turismo, dell'artigianato, dei beni culturali.

### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 2E01**

Promuovere un'identità territoriale che caratterizzi Lucca e il suo territorio e ne esalti le sue caratteristiche peculiari. Artigianato, agroalimentare, arte e beni culturali, storia dei comparti economici questa la sintesi di ogni territorio, questa la sintesi del territorio lucchese. Dalle produzioni artigianali di eccellenza, alle eccellenze agroalimentari, dalla ricostruzione della storia della filiera economica lapidea, allo sviluppo di progetti per la valorizzazione del patrimonio culturale ed artistico locale. Il tutto, nel giusto mix che colloca il territorio di Lucca nel novero delle mete con un potenziale in crescita e ne fa motivo di attrazione per il turista italiano, europeo, extraeuropeo. I progetti e le iniziative da intraprendere vedono la Camera di Commercio impegnata nella ricerca di partnership e di finanziamenti, nella collaborazione fattiva con enti ed organismi locali ricercando una governance uniforme per tutto il territorio, e la definizione di politiche unitarie di marketing territoriale.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.

- 2) Avvio gestione convenzione con la Fondazione Puccini: relazione sullo stato dell'arte, redazione obiettivi triennali e report risultati ottenuti.
- 3) Valorizzazione delle filiera lapidea nella sua accezione di architettura, design, arte, attraverso il progetto MuSA: report su eventi, sito web, contenuti, gestione struttura.
- 4) Marketing territoriale e turismo: realizzazione piano programmatico triennale.

**2016 - 2018:**

- 1) Promozione locale e nazionale finalizzata alla valorizzazione delle produzioni artigianali ed agroalimentari: realizzazione di almeno due eventi, in proporzione e subordinatamente alle risorse di bilancio.
- 2) Fondazione Puccini: report sulla gestione e sui risultati ottenuti.
- 3) Valorizzazione delle filiera lapidea attraverso il progetto MuSA: realizzazione del programma di attività e di comunicazione annuale.
- 4) Marketing territoriale: report sui risultati ottenuti in base agli obiettivi triennali dati.

## AREA STRATEGICA 3: COMPETITIVITA' DELL'ENTE

**OBIETTIVO STRATEGICO 3A** (modificato con Delibera n. 8 del 17/11/2015)

**Riorganizzazione dell'Ente.**

**PROGRAMMA DI INTERVENTO 3A01**

Rivedere i costi, sia per componente del personale che per il funzionamento in modo da ridurre gradualmente il loro peso sul conto economico.

Si definiranno forme pianificate di collaborazione tra il personale camerale e quello delle società partecipate per perseguire i comuni obiettivi di efficienza amministrativa, gestionale e promozionale e perseguire in modo integrato la mission orientata allo sviluppo economico del territorio.

Sarà necessario progettare percorsi di formazione/aggiornamento continuo del personale al fine di ridurre il più possibile il ricorso a collaborazioni esterne e di qualificare adeguatamente il personale per l'espletamento di eventuali nuovi servizi.

In parallelo va intrapresa una valutazione in merito ai possibili risvolti organizzativi a seguito di un avviato percorso di aggregazione. Il tema andrà analizzato in un momento in cui avremo maggior chiarezza in merito.

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

**2015:**

- 1) Definire il modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e dare avvio al percorso formativo del personale;
- 2) Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2015-2017 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali.
- 3) Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.
- 4) Predisposizione di una prima analisi sulle conseguenze dell'avvio di un percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere di Commercio.

**2016:**

- 1) Attuazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate e prosecuzione del percorso formativo del personale;
- 2) Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2015-2017 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali
- 3) Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente.
- 4) Predisposizione di una programmazione operativa del percorso di aggregazione con la Camera di Commercio di Carrara ed eventuali altre Camere.

**2017 - 2018:**

- 1) Ottimizzazione del modello organizzativo di integrazione operativa tra personale camerale e personale delle partecipate;
- 2) Riduzione del costo complessivo del personale del sistema camera nel triennio 2015-2017 rispetto all'anno 2014, fatto salvi i maggiori oneri derivanti da rinnovi contrattuali

- 3) Riduzione delle spese di funzionamento per la voce prestazione di servizi rispetto all'anno precedente
- 4) Attuazione della programmazione operativa di aggregazione con una o più Camere di Commercio della Toscana.

### **OBIETTIVO STRATEGICO 3B**

#### **Orientare la gestione della performance**

##### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 3B01**

A fronte dei possibili cambiamenti che potrebbero intervenire nell'organizzazione camerale a seguito delle riforme legislative attualmente in corso, sarà necessario rivedere il sistema informativo direzionale e conseguentemente supportare tempestivamente gli organi nei processi di revisione e rimodulazione dei documenti programmatici e nei processi di riorganizzazione dell'Ente.

Sarà, inoltre, necessario incrementare le attività di misurazione e monitoraggio dei tempi e costi dei servizi per indirizzare processi di razionalizzazione "sostenibili", anche attraverso la comparazione con altri enti.

La Camera di Commercio proseguirà il percorso di monitoraggio costante della qualità percepita dagli stakeholders attraverso le indagini di customer satisfaction, anche per orientare le politiche gestionali e organizzative della struttura.

#### **TARGET STRATEGICI DI ENTE:**

##### **2015 - 2018:**

- 1) revisione tempestiva di tutti i documenti programmatici dell'Ente a seguito della riconfigurazione dell'organizzazione camerale
- 2) realizzazione indagini di customer satisfaction (generale e/o settoriali)

### **OBIETTIVO STRATEGICO 3C**

Gestione del patrimonio e di ogni novità normativa di competenza, in chiave economica e di efficacia

##### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 3C01**

L'attuale contesto normativo e le indicazioni comunitarie impongono, anche in prospettiva, la realizzazione di una rigorosa politica di spending review, attraverso un ricorso sistematico agli strumenti di acquisto di beni/servizi standardizzati e adozione di soluzioni organizzative e contrattuali improntate a recuperi di efficienza, unitamente ad una contestuale revisione degli assetti organizzativi interni e di Ente, sulla spinta di un'esigenza di riforma promossa anche dall'interno del sistema camerale ed inserita nell'ambito nel disegno di legge di riforma della pubblica amministrazione all'esame del Parlamento.

La graduale riduzione del diritto annuale in tre anni, che si assesta al 50% per il 2017 per effetto del DL 90/2014 convertito in Legge 114/2014, si aggiunge, peraltro, alle ripercussioni già evidenti che il contesto di profonda e complessa crisi economica in atto ha generato sull'ammontare della riscossione di entrata, sia spontanea che coattiva, del diritto annuale, segnando anche un trend di decremento del dovuto effettivo. In tale contesto assumono dunque valore strategico sia il presidio alle attività volte ad accrescere la riscossione del Diritto Annuale, anche attivando modalità nuove e più efficaci di quelle fino ad oggi seguite, sia la supervisione degli aspetti di equilibrio economico finanziario e patrimoniale di medio-lungo termine, in attesa del completamento dei percorsi normativi attualmente in essere, anche con conseguenti possibili dismissioni di patrimonio e valorizzazione di quello in

essere.

Altro fronte delineato dal legislatore è quello che va nella direzione di attuazione dell'agenda digitale, che accrescerà in prospettiva l'automatizzazione di procedure non solo interne, ma soprattutto di interconnessione dell'Ente con altri organismi e pubbliche amministrazioni, ma anche con utenti e fornitori; il processo di riforma della struttura dell'Ente si perfezionerà, infine, nei prossimi anni, con il completamento della revisione ed omogeneizzazione dei processi contabili e di bilancio a quello dello Stato, già previsto dalla normativa nazionale e comunitaria.

#### TARGET STRATEGICI DI ENTE:

##### **2015:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica
- 2) Definizione di un sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti
- 3) Revisione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali
- 4) Definizione di un programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

##### **2016:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica
- 2) Attivazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti
- 3) Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali
- 4) Attuazione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

##### **2017 - 2018:**

- 1) Puntuale attuazione delle nuove normative in tema di controllo e monitoraggio della spesa pubblica
- 2) Ottimizzazione del sistema permanente di valutazione della sostenibilità del bilancio sia per la parte corrente che per gli investimenti
- 3) Attuazione del processo di monitoraggio e controllo delle partecipazioni camerali
- 4) Prosecuzione del programma per ridurre la morosità nei pagamenti del diritto annuale e favorire il suo recupero

### **OBIETTIVO STRATEGICO 3D**

#### **Trasparenza.**

##### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 3D01:**

La Camera di Lucca intende garantire il pieno assolvimento di tutti gli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione previsti dalla normativa vigente con l'impegno di andare oltre il mero rispetto formale degli obblighi di legge, attraverso la ricerca delle occasioni per migliorare la comunicazione con gli stakeholder, favorendo le occasioni di feedback degli utenti, il confronto di esperienze con altre Camere di Commercio e la continuazione di percorsi formativi interni che promuovano la crescita e la trasmissione a tutti i livelli della cultura della legalità.

In particolare, decorso un adeguato periodo di utilizzo della carta dei servizi adottata nel

2014, sarà avviato un percorso, previa verifica e indagine presso l'utenza camerale, per la revisione in senso migliorativo della Carta.

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

2015: Rispetto di tutti gli adempimenti di legge attestato dall'OIV

2016: Avvio della revisione della Carta dei servizi previa indagine presso l'utenza camerale.

2017: Revisione della Carta dei servizi

### **OBIETTIVO STRATEGICO 3E**

**La comunicazione digitale e la sua strategia** – L'ente camerale punterà sulla comunicazione web ed in particolare sul sito internet e sui social network per diffondere le informazioni ed i servizi utili a un numero sempre più ampio di stakeholders.

#### **PROGRAMMI DI INTERVENTO 3E01**

Per ottenere una sempre più ampia diffusione delle informazioni e dei servizi camerali tramite internet è necessario aggiornare l'attuale struttura web in modo da attivare ed impostare delle modalità di progettazione, redazione e pubblicazione delle informazioni sui siti sempre più accessibili ed usabili. Inoltre la comunicazione delle ente camerale deve essere sempre più in sinergia con quella di tutto il sistema territoriale della provincia, ed in particolare con quella delle società da essa controllate attraverso la valorizzazione delle attività e dei servizi.

E' fondamentale proseguire nel favorire una "cultura della comunicazione interna ed esterna" per il personale dell'ente camerale e delle sue partecipate, nonché continuare a sviluppare gli strumenti per favorire la comunicazione interna (intranet, etc.).

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

#### **2015:**

- 1) definizione di un modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate e sua attuazione
- 2) realizzazione del nuovo sito web per la Camera di Commercio e per Lucca Intec

#### **2016:**

- 1) riconoscimento dell'accessibilità e dell'usabilità dal CNIPA
- 2) perfezionamento del modello gestionale per il coordinamento, il popolamento e la promozione dei siti della Camera e delle sue controllate
- 3) definizione del monitoraggio sull'utenza (customer satisfaction) per i siti

#### **2017:**

- 1) gestione integrata della comunicazione tra Camera di Commercio e le sue controllate
- 2) realizzazione dei monitoraggi sulla soddisfazione dell'utenza

#### **2018:**

- 1) Monitoraggio qualità dei servizi indicati nella Carta dei servizi.



### **OBIETTIVO STRATEGICO 3F**

**Innovazione normativa e miglioramento continuo.**

#### **PROGRAMMA DI INTERVENTO 3F01**

Adeguare la struttura e i servizi, tempestivamente ed in modo qualitativamente eccellente, in modo costante ed in particolare in occasione dell'entrata in vigore o dell'attuazione operativa di nuove disposizioni di legge. Avere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi, il risparmio nei costi, l'ottenimento di maggiori ricavi.

TARGET STRATEGICI DI ENTE:

**2015 - 2018:** realizzazione almeno dell'80% dei progetti annuali di miglioramento



# LE RISORSE PLURIENNALI

## ALCUNE NOTE

### **Risorse ed Impieghi**

Il periodo che ci troviamo di fronte è caratterizzato dalla massima incertezza per il sistema camerale nazionale e quindi anche per la Camera di Commercio di Lucca.

I recenti provvedimenti normativi che hanno ridotto considerevolmente le risorse e quelli annunciati che prevedono possibili ulteriori riduzioni, accorpamenti tra Camere di Commercio ed altro, inducono a definire una programmazione economica dell'ente su di un arco temporale di tre anni in modo sempre più stringente.

Pertanto le previsioni economiche e patrimoniali tengono conto del prossimo triennio nella consapevolezza che, quasi certamente, il tutto dovrà essere comunque rivisto a breve.

### **Le Risorse**

#### *Il Diritto annuale*

Da un triennio, a causa della perdurante stagnazione economica ed indebolimento progressivo del sistema produttivo, assistiamo ad una lenta ma costante contrazione del diritto annuale incassato e ad un aumento delle insolvenze con la conseguente necessità di incrementare il livello degli accantonamenti. Solo nell'ultimo triennio si è concretizzata una perdita netta di 500.000 euro.

A partire dal 2015 l'entità del diritto annuale subirà una riduzione del 35% per terminare ad un 50% dal 2017 in poi.

#### *Diritti di segreteria*

Le difficoltà delle imprese si sono ripercosse anche su questa voce con minori movimentazioni del Registro delle Imprese con conseguenti riduzioni dei diritti di segreteria incassati, si auspica che il livello raggiunto nel 2014, in sensibile riduzione rispetto al 2013, possa essere comunque mantenuto.

#### *Contributi e Trasferimenti*

Questa voce, soprattutto per la parte dei contributi, risente della forte riduzione delle risorse destinate agli interventi economici. Infatti, nel passato, sono state utilizzate le risorse camerali come volano per attrarne altre da soggetti terzi, in prevalenza pubblici, come cofinanziamenti per le varie progettualità elaborate a sostegno dello sviluppo locale. Venendo a mancare questa componente da parte dell'ente, automaticamente si riducono i cofinanziamenti, incluso quelli del Fondo di Perequazione.

#### *Proventi da gestione di servizi*

Per questa voce si conta di poter mantenere pressochè invariato l'importo tramite l'attivazione di nuovi servizi e la rimodulazione delle tariffe applicate ai servizi erogati.

### **Gli Impieghi**

#### *Personale*

Stante la situazione prospettica, fin da subito è stata intrapresa una serie di azioni per ridurre la componente dei costi del personale sia tramite il blocco delle nuove assunzioni previste, con la riduzione della dotazione organica e con l'azzeramento delle forme di lavoro flessibile. Non verranno inoltre sostituite le persone che andranno in pensione o che lasceranno l'ente per altre motivazioni.

### *Funzionamento*

Su questa voce, da sempre sottoposta ad uno stretto controllo, si prevede di operare con ulteriori riduzioni soprattutto attraverso la riduzione o l'eliminazione dei servizi esternalizzati ed una nuova revisione dei contratti in essere.

Difficile procedere a riduzioni sulle componenti fiscali contenute in questa voce mentre verranno ridotte le quote associative al sistema camerale, resta da definire per il periodo 2016-2017 l'importo a carico dell'ente per il versamento al Fondo Perequativo nazionale che al momento appare debba essere mantenuto.

In sensibile calo gli oneri per gli organi a seguito della rinuncia al compenso ed ai gettoni operata dal Presidente e da alcuni consiglieri.

### *Interventi Economici*

Questa è la voce che, più di ogni altra viene decisamente ridimensionata, un taglio di risorse come quello che dobbiamo fronteggiare pone concreti problemi ad una politica di equilibrio di bilancio, nel medio termine si prevede di sostituire la realizzazione di attività promozionali onerose per spostare sempre di più l'operatività su azioni promozionali non onerose o finanziate da terzi, di interesse del sistema delle imprese, rese grazie ad un rinnovato impegno del personale camerale.

### *Ammortamenti ed Accantonamenti*

Su questa posta si registra una riduzione nel tempo dovuta in particolare al minore accantonamento necessario per la svalutazione dei crediti da diritto annuale, essendo tale posta direttamente correlata al diritto annuale dovuto.

Resta pressoché inalterato l'importo degli ammortamenti.

Il saldo della gestione corrente è negativo per tutti e tre gli esercizi e, fatto salvo il correttivo previsto dalla gestione straordinaria, sarà coperto dall'avanzo di amministrazione, tenendo presente quanto da osservare in termini di rispetto di avanzo primario e secondario.

La componente straordinaria manifesta una riduzione per la parte finanziaria derivante dal previsto passaggio alla tesoreria unica a partire dal 2015 ed una prevista plusvalenza derivante dal concretizzarsi di alienazione di partecipazioni decise nel corrente anno.

Il disavanzo di esercizio è previsto in crescita nel triennio e sarà coperto con l'utilizzo di avanzi di amministrazione di esercizi precedenti. Dovrà essere attentamente monitorato il rispetto dei requisiti dell'avanzo primario e secondario provvedendo, in caso di scostamenti negativi, ad adottare i necessari provvedimenti quali la dismissione di ulteriori asset patrimoniali dell'ente, immobili o partecipazioni.

## LO STATO PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE	31/12/2014 (PRECONSUNTIVO)	31/12/2013 (CONSUNTIVO)
	-	
<b>TOTALE ATTIVITA'</b>	<b>32.203.986,09</b>	<b>31.855.667,04</b>
<b>ATTIVITA' IMMOBILIZZATE</b>	<b>23.316.397,82</b>	<b>23.595.203,90</b>
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI E IMMATERIALI <b>LORDE</b>	17.645.192,32	17.599.872,32
- <b>Fondi di ammortamento</b>	- 8.087.433,38	- 7.491.081,30
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI E IMMATERIALI <b>NETTE</b>	9.557.758,94	10.108.791,02
IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	13.758.638,88	13.486.412,88
- <b>PARTECIPAZIONI</b>	12.144.784,28	11.020.894,52
- <b>ALTRI INVERSTIMENTI MOBILIARI</b>	0,00	0,00
- <b>CREDITI DI FINANZIAMENTO</b>	1.613.854,60	2.465.518,36
di cui: Prestiti ad aziende partecipate	902.276,50	1.834.276,50
<b>ATTIVITA' CORRENTI -</b>	<b>8.887.588,27</b>	<b>8.260.463,14</b>
RIMANENZE	1.498,50	1.578,50
RATEI E RISCONTI ATTIVI	4.290,26	24.542,04
CREDITI <b>LORDI</b> DI FUNZIONAMENTO	20.330.409,57	18.871.075,56
- <b>Fondo svalutazione crediti da Diritto annuale</b>	- 17.070.706,70	- 14.731.316,96
CREDITI <b>NETTI</b> DI FUNZIONAMENTO	3.259.702,87	4.139.758,60
di cui: Investimenti in valori mobiliari a breve	1.503.921,80	2.005.977,53
DISPONIBILITA' LIQUIDE	5.622.096,64	4.094.584,00
<b>TOTALE PASSIVITA' E PATRIMONIO NETTO</b>	<b>32.203.986,09</b>	<b>31.855.667,04</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>26.100.722,87</b>	<b>26.215.022,87</b>
<b>PASSIVITA' CONSOLIDATE</b>	<b>3.597.368,01</b>	<b>3.554.748,96</b>
DEBITI DI FINANZIAMENTO	-	-
FONDO TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	3.597.368,01	3.553.689,09
FONDI PER RISCHI ED ONERI	-	-
RATEI E RISCONTI PASSIVI	-	1.059,87
<b>PASSIVITA' CORRENTI</b>	<b>2.505.895,21</b>	<b>2.085.895,21</b>
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	2.505.895,21	2.085.895,21



CONTO ECONOMICO PLURIENNALE (valori /1000)	CONSUNTIVO	CONSUNTIVO	PRECONSUNTIVO (Ott 2014)	PREVENTIVO (con riduzione Diritto Annuale del 35%)	PREVENTIVO (con riduzione Diritto Annuale del 40%)	PREVENTIVO (con riduzione Diritto Annuale del 50%)
	ANNO 2012	ANNO 2013	ANNO 2014	ANNO 2015	ANNO 2016	ANNO 2017
310 - DIRITTO ANNUALE	8.609,56	8.601,26	8.376,00	5.395,00	5.018,00	4.183,00
311 - DIRITTI DI SEGRETERIA	1.919,66	1.956,51	1.707,60	1.700,00	1.700,00	1.700,00
ENTRATE						
312 - CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE	1.080,03	828,99	681,19	440,00	400,00	400,00
313 - PROVENTI GESTIONE SERVIZI	252,52	220,56	218,65	230,00	220,00	220,00
314 - VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	0,63	-0,36	-0,08	0,00	0,00	0,00
<b>31 - PROVENTI CORRENTI NETTI</b>	<b>11.862,40</b>	<b>11.606,96</b>	<b>10.983,36</b>	<b>7.765,00</b>	<b>7.338,00</b>	<b>6.503,00</b>
<b>320 - PERSONALE</b>	<b>-3.740,61</b>	<b>-3.751,04</b>	<b>-3.634,64</b>	<b>-3.500,00</b>	<b>-3.450,00</b>	<b>-3.450,00</b>
<b>325 - FUNZIONAMENTO</b>	<b>-2.586,18</b>	<b>-2.577,63</b>	<b>-2.453,73</b>	<b>-2.074,00</b>	<b>-2.004,00</b>	<b>-1.984,00</b>
3250 - PRESTAZIONE DI SERVIZI	-1.003,46	-926,48	-929,50	-850,00	-800,00	-800,00
3260 - GODIMENTO DI BENI DI TERZI	-35,15	-29,05	-24,70	-22,00	-22,00	-22,00
3270 - ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-521,35	-629,99	-573,92	-592,00	-592,00	-592,00
3280 - QUOTE ASSOCIATIVE	-916,00	-852,15	-827,56	-540,00	-520,00	-500,00
3290 - ORGANI ISTITUZIONALI	-110,22	-139,96	-98,05	-70,00	-70,00	-70,00
<b>330 - INTERVENTI ECONOMICI</b>	<b>-2.574,38</b>	<b>-2.978,36</b>	<b>-2.400,00</b>	<b>-870,00</b>	<b>-650,00</b>	<b>-450,00</b>
<b>340 - AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI</b>	<b>-2.847,33</b>	<b>-3.011,62</b>	<b>-3.039,88</b>	<b>-2.198,00</b>	<b>-2.081,00</b>	<b>-1.826,00</b>
3400 - AMMORTAMENTI IMMOB. IMMATERIALI	-21,75	-21,73	-16,67	-25,00	-25,00	-25,00
3410 - AMMORTAMENTI IMMOB. MATERIALI	-565,21	-549,26	-535,21	-538,00	-538,00	-538,00
3430 - ACCANT. PER RISCHI ED ONERI	-2.260,37	-2.440,63	-2.488,00	-1.635,00	-1.518,00	-1.263,00
<b>32 - ONERI CORRENTI</b>	<b>-11.748,50</b>	<b>-12.318,65</b>	<b>-11.528,25</b>	<b>-8.642,00</b>	<b>-8.185,00</b>	<b>-7.710,00</b>
<b>30 - RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>113,90</b>	<b>-711,69</b>	<b>-544,89</b>	<b>-877,00</b>	<b>-847,00</b>	<b>-1.207,00</b>
350 - PROVENTI FINANZIARI	134,47	228,11	186,60	90,00	70,00	70,00
351 - ONERI FINANZIARI	-1,52	-1,01	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00
<b>35 - RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>132,95</b>	<b>227,10</b>	<b>185,60</b>	<b>89,00</b>	<b>69,00</b>	<b>69,00</b>
360 - PROVENTI STRAORDINARI	688,26	353,68	261,45	150,00	0,00	0,00
361 - ONERI STRAORDINARI	-257,39	-281,76	-16,46	0,00	0,00	0,00
<b>36 - RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>430,87</b>	<b>71,92</b>	<b>244,99</b>	<b>150,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
370 - RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
371 - SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	-618,50	-125,83	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>37 - SALDO RETTIFICHE DI VALORE ATT. FINANZIARIA</b>	<b>-618,50</b>	<b>-125,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>3 - AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO</b>	<b>59,22</b>	<b>-538,50</b>	<b>-114,30</b>	<b>-638,00</b>	<b>-778,00</b>	<b>-1.138,00</b>