

# **BUDGET E PROGRAMMA DI ATTIVITÀ PER L'ANNO 2015**

# SOMMARIO

<b>1. PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
1.1 <i>L'origine delle società .....</i>	3
1.2 <i>La riduzione delle risorse disponibili .....</i>	4
1.3 <i>Il percorso di razionalizzazione.....</i>	5
<b>2. SI.CAMERA .....</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Mission .....</i>	8
2.2 <i>Aree di competenza .....</i>	8
2.3 <i>Soci.....</i>	9
<b>3. LE STRATEGIE PER IL 2015: LINEE DI INTERVENTO A SUPPORTO DI UNIONCAMERE E DEL SISTEMA CAMERALE .....</b>	<b>11</b>
3.1 <i>Le attività verso Unioncamere.....</i>	11
3.2 <i>Le altre attività .....</i>	13
<b>4. I FATTORI PRODUTTIVI.....</b>	<b>19</b>
4.1 <i>Il personale .....</i>	19
4.2 <i>I costi di produzione .....</i>	21
4.3 <i>I costi di funzionamento.....</i>	21
<b>5. I RISULTATI PREVISTI PER IL 2015 .....</b>	<b>22</b>
5.1 <i>Il conto economico previsionale 2015 (natura delle voci).....</i>	23
5.2 <i>Il conto economico previsionale 2015 (analisi del margine di contribuzione) .....</i>	24
Allegato: distribuzione puntuale dei Soci territoriali di Si.Camera con le singole quote. ....	25

# 1. PREMESSA

Per analizzare nel dettaglio gli obiettivi e le attività previste per il prossimo 2015 è opportuno sottolineare alcuni elementi che assumono importanza prioritaria ed influenzano in maniera determinante il contesto di riferimento. Ci si riferisce, in particolare, al quadro complessivo ed alle dinamiche di sistema di seguito delineate.

## 1.1 L'ORIGINE DELLE SOCIETÀ

Occorre ricordare che solamente in data 18 luglio 2014 è stato firmato l'atto di fusione per incorporazione di Mondimpresa e CamCom Universitas Mercatorum in Si.Camera. Giuridicamente la fusione ha assunto validità a decorrere dal 21 luglio u.s., data di iscrizione dell'operazione presso il registro delle imprese della CCIAA di Roma.

Le motivazioni che hanno generato tale operazione possono essere sintetizzate nell'esigenza di erogare servizi migliori a minor costo, utilizzando una struttura meno onerosa, più snella e flessibile, integrando e rafforzando le competenze ed il know-how già frazionato e distribuito su più soggetti, fornendo una risposta più forte, moderna e completa rispetto alle sfide cui è chiamato il Sistema delle Camere di Commercio.

La fusione ha rappresentato un momento di ridisegno organico delle società *in house* controllate da Unioncamere, realizzato in coerenza con i seguenti principi:

- ✓ creare progressivamente un unico soggetto adeguandone la *mission* alle linee strategiche di Unioncamere ed alle funzioni assegnate alle Camere di Commercio dalla L. 580/93 e s.m.i., in grado di rappresentare un centro di qualità del sistema camerale nazionale per l'erogazione di servizi di assistenza in tutti i campi di interesse
- ✓ sviluppare, in coerenza con la nuova *mission*, nuove aree di competenza in materie originariamente non presidiate
- ✓ ridisegnare le nuove articolazioni organizzative in modo da superare le aree di sovrapposizione, storicamente presenti

- ✓ creare aggregati omogenei di funzioni/ambiti di intervento in un'ottica di specializzazione e di presidio di tematiche strategiche
- ✓ capitalizzare il valore delle risorse umane, aumentandone il livello di "fungibilità" e minimizzando ove possibile il ricorso ad affidamenti esterni
- ✓ portare a sistema e valorizzare le competenze distintive, al fine di consolidare il *know-how* disponibile e creare gruppi di lavoro "specialistici" a supporto delle strategie di sistema
- ✓ perfezionare la capacità di "ascolto" della domanda che proviene dai sistemi "locali" e ricondurre ad unitarietà i processi di pianificazione, programmazione e promozione dell'offerta di servizi, garantendone il massimo livello di coerenza
- ✓ proporre modelli di intervento, strumenti, assetti e soluzioni che consentano di rispondere efficacemente alle specifiche esigenze operative del sistema camerale sia a livello nazionale che territoriale
- ✓ garantire un processo continuativo di programmazione e monitoraggio integrato degli interventi e standard di servizio omogenei nei confronti della comune committenza (sistema camerale nazionale)
- ✓ conseguire risparmi "strutturali" attraverso la razionalizzazione delle spese generali, dei costi di gestione delle sedi, delle spese di gestione degli Organi Collegiali ed il perfezionamento del processo di integrazione delle funzioni di back office, già avviato dall'Unioncamere nel 2012.

Anche se non si può considerare Si.Camera una realtà completamente nuova, sicuramente essa rappresenta un importante punto di crescita ed un momento di significativa innovazione tecnico-organizzativa.

E' opportuno ricordare, tuttavia, che l'esercizio 2014 va interpretato ancora come un anno di passaggio tecnico-giuridico e che il 2015 rappresenterà il primo anno di attività a regime.

## 1.2 LA RIDUZIONE DELLE RISORSE DISPONIBILI

Se il 2015 sarà il primo anno di attività a regime, tuttavia sarà anche l'esercizio nel quale saranno operative le ricadute dovute alla revisione organizzativa e normativa all'interno del Sistema Camerale determinate dal taglio del 35% del diritto annuale in relazione a quanto previsto dall'articolo 28, comma 1, del

decreto n.90 del 24 giugno 2014 convertito nella legge 114/2014. Il Sistema Camerale, in tutte le sue articolazioni, si trova quindi a dover pianificare, in risposta a tale riduzione, un difficile ma necessario programma di riorganizzazione, adeguando i propri obiettivi e attività in relazione alla minore disponibilità finanziaria.

L'Assemblea di Unioncamere, per tener conto di tale contesto di contrazione, ha rideterminato l'aliquota del contributo associativo a carico delle Camere di Commercio, diminuendola per l'anno 2015 fino alla misura dell'1,63%. Pertanto, seppur attenuato da una migliore organizzazione interna e dall'applicazione di misure di contenimento dei costi, anche le risorse disponibili per l'anno 2015 a disposizione del Socio di riferimento Unioncamere per sviluppare iniziative e progetti subiranno una importante flessione e saranno sensibilmente ridotte.

Si.Camera si trova quindi a dover gestire il primo anno di attività in un contesto complicato, caratterizzato da dinamiche di cambiamento, di riorganizzazione e di contrazione finanziaria.

### 1.3 IL PERCORSO DI RAZIONALIZZAZIONE

5

Il percorso di razionalizzazione - che è stato ideato e progettato a partire dall'inizio del 2013 - vede quali *milestone* le seguenti date:

- 30 settembre 2013 = costituzione di Sistema Camerale Servizi S.r.L.
- da marzo 2014 = acquisizione di personale da società di sistema nell'ottica della razionalizzazione complessiva delle attività
- 18 luglio 2014 = incorporazione, con atto di fusione, delle due società CAMCOM CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA UNIVERSITAS MERCATORUM e MONDIMPRESA - Agenzia per la mondializzazione dell'impresa
- da gennaio 2015 = nuove sinergie con altre società del sistema camerale, in particolare quella con DINTEC, con la quale si prevede prospetticamente una integrazione operativa alla luce dell'imminente integrazione logistica.

Tale percorso ha prodotto vantaggi di natura organizzativa, logistica ed economica.

### **Vantaggi di natura organizzativa**

Fattore critico di successo per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e di budget è quello di proporre un'offerta integrata di prodotti e servizi, valorizzando le risorse umane a disposizione.

Per raggiungere tali obiettivi la realizzazione dei progetti è assicurata da specifiche Aree di Competenza – di seguito meglio descritte – che valorizzano “orizzontalmente” le professionalità presenti, favorendo l’interscambio di esperienze e privilegiando, per quanto possibile, la realizzazione di progetti e *team* di lavoro multiprofessionali e trasversali.

### **Vantaggi di natura logistica**

La localizzazione della nuova sede unica, vicina alla sede di Unioncamere, è un aspetto logisticamente strategico per una gestione ottimale di tutte le attività operative e per il coordinamento complessivo della società.

Si sono concretizzati i seguenti risparmi e vantaggi:

- ✓ razionalizzazione del costo degli affitti
- ✓ riduzione delle spese di funzionamento
- ✓ tempi e costi risparmiati per le riunioni e per gli spostamenti del personale
- ✓ Direzione unitaria e migliore coordinamento del lavoro e delle attività

### **Vantaggi di natura economica**

Sarà possibile raggiungere, già dal 2015, risparmi strutturali per circa 2,5 M€ l'anno - rispetto alla situazione originaria ante fusione - mediante:

- ✓ un minor costo degli organi societari: un solo Consiglio di Amministrazione - a titolo gratuito - ed un solo Collegio sindacale

- ✓ minori oneri di amministrazione: una sola contabilità, un unico soggetto fiscale, un solo soggetto fruitore di utenze
- ✓ economie derivanti dall'eliminazione dei costi sostenuti per il mantenimento in esercizio delle sedi operative delle società
- ✓ abbattimento dei costi generali e di gestione
- ✓ azzeramento dei contributi consortili
- ✓ riduzione degli affidamenti all'esterno e progressiva internalizzazione del lavoro.

A vantaggio del Sistema Camerale si potrà conteggiare un ulteriore possibile risparmio di circa € 160.000, derivante dall'integrazione logistica di Dintec nello stabile di Via Nerva, attesa entro la fine dell'esercizio in corso.

La tabella che segue esemplifica i risparmi strutturali per circa 2,5 M€/anno partendo dall'assunzione di base data dalla colonna 2013, nella quale sono indicati i dati aggregati delle società coinvolte nelle operazioni straordinarie.

	2013	2014	2015	<b>RISPARMIO 2015-2013</b>	
<b>COSTO DEL PERSONALE</b>	5.224.553	4.926.830	4.891.375	6%	333.178
<b>COSTI FISSI DI STRUTTURA</b>	2.219.999	1.971.572	1.294.626	42%	925.373
<i>di cui:</i>					
COSTI GESTIONE SEDE	802.223	794.276	670.700	16%	131.523
ORGANI STATUTARI	146.512	60.000	15.000	90%	131.512
COSTI PER COLLABORAZIONI	680.408	470.495	217.600	68%	462.808
ALTRE SPESE GEN. E AMMIN.VE	590.857	646.800	391.326	34%	199.531
<b>ONERI FINANZIARI</b>	96.964	10.821	8.000	92%	88.964
<b>QUOTE CONSORTILI</b>	1.090.000	350.000	0	100%	1.090.000
<b>TOTALI</b>	<b>8.631.516</b>	<b>7.259.223</b>	<b>6.194.001</b>	<b>28%</b>	<b>2.437.515</b>
<b>DINTEC (COSTI GESTIONE SEDE)</b>					<b>160.000</b>
<b>TOTALE RISPARMIO DA RAZIONALIZZAZIONE</b>					<b>2.597.515</b>

## 2. SI.CAMERA

Si.Camera si propone come realtà in grado di soddisfare a 360 gradi le esigenze del Sistema Camerale attraverso l'erogazione di servizi coerenti con le funzioni ed i compiti che la Legge 580/93 e s.m.i. assegna alle Camere di Commercio, alle loro Unioni Regionali ed all'Unioncamere nazionale.

### 2.1 MISSION

La *mission* aziendale pone particolare attenzione alla realizzazione di progetti integrati, che possono rappresentare la migliore risposta del Sistema Camerale per sostenere il rilancio dei territori e delle imprese.

Si.Camera intende affiancare il Sistema Camerale nel suo processo di rinnovamento utilizzando le varie competenze professionali tutte disponibili in società.

### 2.2 AREE DI COMPETENZA

La realizzazione dei progetti, prodotti e servizi di Si.Camera è assicurata da specifiche aree di competenza; ciascuna area rappresenta un aggregato omogeneo di professionalità, *know-how*, sistemi e strumenti, in grado di garantire il presidio tecnico sulle tematiche strategiche ed operative di interesse del Sistema Camerale e del mercato.

Attualmente sono presenti le seguenti otto aree di attività, che potranno essere oggetto di modifica in funzione delle misure di razionalizzazione, dell'andamento delle attività e delle opportunità commerciali in essere:

- Studi economici e statistici - valorizza i patrimoni informativi originali delle Camere di Commercio, a partire dal Registro delle Imprese; l'attività riguarda l'analisi del sistema delle imprese, l'andamento dei settori economici, delle filiere, delle reti;
- Comunicazione e web - presidia con un approccio multidisciplinare tutti gli ambiti della comunicazione e del web e offre soluzioni integrate e personalizzate su varie tematiche;
- Mercati globali - offre un ampio ventaglio di prodotti/servizi standard e specialistici, legati all'informazione e formazione di primo orientamento



sui mercati esteri e all'accompagnamento attraverso diversi strumenti promozionali;

- Proprietà industriale - fornisce competenze tecniche ed esperienze di servizio a supporto degli operatori istituzionali ed economici sui temi della valorizzazione della Proprietà Industriale;
- Regolazione del mercato - supporta le attività del Sistema Camerale volte a vigilare sul mercato e a favorirne la regolazione tramite la promozione di regole certe ed eque, la trasparenza delle pratiche commerciali, lo sviluppo di iniziative tese a favorire la correttezza dei comportamenti degli operatori nonché a monitorare la sicurezza e conformità dei prodotti;
- Organizzazione e assistenza tecnica - supporta il Sistema Camerale nella gestione aziendale, garantendo il presidio di tutti gli aspetti connessi al corretto funzionamento gestionale;
- Filiere e sviluppo dei territori - supporta il Sistema Camerale nel suo compito di promozione dei territori e delle economie locali a sostegno del sistema imprenditoriale e della competitività;
- Turismo - supporta il Sistema Camerale e la pubblica amministrazione nella creazione di strumenti e soluzioni atti a rispondere alle molte esigenze del settore turistico e della sua ramificazione in filiere.

La configurazione di tali aree è stata definita sulla base dei criteri di specializzazione, con l'obiettivo di valorizzare le competenze distintive oggi disponibili, rafforzare, ampliare e diversificare la capacità di offerta, attuare più efficacemente le strategie di sistema, meglio soddisfare la "domanda" di servizi da parte delle Camere e, in ultimo, del sistema delle imprese e delle economie locali.

Tale configurazione delle aree è estremamente flessibile e, come detto in precedenza, le stesse possono essere integrate o modificate per rispondere meglio a specifiche necessità. Un ultimo obiettivo, infine, sarà quello di privilegiare, laddove possibile e percorribile, la nascita di team di lavoro multiprofessionali e trasversali alle aree stesse.

### 2.3 SOCI

Il perfezionamento del percorso di fusione ha determinato una situazione che vede ad oggi la presenza di 68 Soci (Unioncamere, Camere di Commercio e Unioni Regionali n. 64, Agenzie di Sistema n. 3) distribuiti su tutto il territorio nazionale.

Tale estesa presenza territoriale ha naturalmente potenziato il numero di contatti con i soggetti che hanno un interesse significativo per le attività di Si.Camera intesi quale Istituzioni Comunitarie, PA Centrale e Locale, Imprese e loro articolazioni territoriali e settoriali.

L'ubicazione dei 64 Soci territoriali CCIAA e Unioni Regionali è la seguente:



I 64 Soci territoriali sono distribuiti tra NORD n. 17 - CENTRO n. 21 - SUD n. 26.



Il Capitale Sociale sottoscritto è così distribuito :

64 Soci territoriali = € 292.552 (19,504%)

Unioncamere = € 1.193.649 (79,580%)

Dintec, Isnart, Retecamere = € 13.734 (0,916%)

**Totale = € 1.499.935 (100%)**

*In allegato vengono riportate tre distinte tabelle che riepilogano la distribuzione puntuale dei Soci territoriali di Si.Camera con le singole quote.*

### 3. LE STRATEGIE PER IL 2015: LINEE DI INTERVENTO A SUPPORTO DI UNIONCAMERE E DEL SISTEMA CAMERALE

Alla luce delle oggettive difficoltà in corso sarà oltremodo importante che vi sia il più possibile coerenza tra le linee di intervento di Si.Camera e quelle del Socio di riferimento Unioncamere, in una logica di valorizzazione delle risorse e delle attività promosse sul territorio nazionale.

Le attività previste da Si.Camera per l'anno 2015 possono essere idealmente suddivise in due parti:

- ✓ attività verso il Socio di riferimento Unioncamere;
- ✓ altre attività, prevalentemente verso altri Soci e/o altre realtà del Sistema Camerale e altri clienti.

#### 3.1 LE ATTIVITÀ VERSO UNIONCAMERE

Le 4 linee strategiche di Unioncamere

- Competitività e sviluppo delle imprese
- Regolazione dei mercati
- Commercio internazionale e internazionalizzazione delle imprese
- Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche

si configurano come il punto di raccordo con i programmi stabiliti dal Ministero dello Sviluppo Economico e, contemporaneamente, i confini all'interno dei quali organizzare attività e iniziative.

La tabella seguente riporta il programma delle attività previste da Si.Camera verso il Socio Unioncamere declinate secondo le suddette linee strategiche previste nel programma di attività di Unioncamere per l'anno 2015. Il totale previsto ammonta a € 7.161.453.

Tali attività, inserite nel disegno del Socio Unioncamere per lo sviluppo del Sistema camerale, rappresentano oggettivamente - da un punto di vista dei valori economici - la parte preponderante dei ricavi presunti a *budget*.

<b>Missioni</b>	<b>Competitività e sviluppo delle imprese</b>	<b>Regolazione dei mercati</b>	<b>Commercio internazionale e internaz.ne del sistema produttivo</b>	<b>Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche</b>	<b>Totale complessivo</b>
<b>Indirizzo Politico</b>				<b>884.297</b>	<b>884.297</b>
• Lobby				143.600	143.600
• Comunicazione				740.697	740.697
<b>Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori</b>		<b>667.805</b>			<b>667.805</b>
• Semplificazione e punto unico di contatto per le imprese		667.805			667.805
<b>Servizi generali e approvvigionamenti per le Amministrazioni pubbliche</b>				<b>121.670</b>	<b>121.670</b>
• Riforma				121.670	121.670
<b>Regolamentazione, incentivazione</b>	<b>4.602.929</b>				<b>4.602.929</b>
• Affiancamento per la nascita e la crescita delle imprese	2.553.140				2.553.140
• Orientamento al lavoro e formazione	2.049.789				2.049.789
<b>Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy</b>			<b>884.753</b>		<b>884.753</b>
• Apertura ai mercati globali delle economie e dei territori			884.753		884.753
<b>Totale complessivo</b>	<b>4.602.929</b>	<b>667.805</b>	<b>884.753</b>	<b>1.005.967</b>	<b>7.161.453</b>

## 3.2 LE ALTRE ATTIVITÀ

Per quanto riguarda, invece, le altre attività va per prima cosa evidenziato che, seppur siano quantitativamente meno rilevanti da un punto di vista dei valori, le stesse assumono una loro importanza strategica.

Infatti esse si pongono l'obiettivo di sostenere il Sistema Camerale affinché lo stesso possa proficuamente dare risposte concrete alle specifiche necessità dei rispettivi tessuti economici-produttivi. In linea con il processo di rinnovamento in atto e uniformandosi agli obiettivi di sistema, tali attività saranno rivolte, con particolare riguardo, alle esigenze delle piccole imprese.

Affinché tali risultati siano conseguiti, occorrerà effettuare le opportune e propedeutiche attività promozionali; il tutto tenendo conto sia dei vincoli relativi agli affidamenti, sia della oggettiva situazione di incertezza del Sistema nel suo complesso.

Di seguito vengono descritte brevemente le attività previste per il 2015 di cui sopra, con riferimento alle aree di competenza interna:

### **Aree Studi economici e statistici e Mercati globali.**

Molte delle nuove attività proposte per il 2015 prevedono una integrazione operativa tra le aree Studi economici e statistici e Mercati globali, nella convinzione che una strategia di riposizionamento per le attività di internazionalizzazione di Si.Camera si collochi nell'ambito del tema della creazione di nuova formazione economica per i mercati globali e nuovi servizi che da questa possono scaturire.

In particolare, appare di particolare rilievo (e appetibilità) per nuova committenza (mondo camerale, ma anche Regioni, ITA-ICE) l'argomento delle *potenziali imprese esportatrici*. Si tratta di un filone di ricerca in parte già affrontato rispetto al quale Si.Camera dispone delle competenze necessarie, e che potrà portare alla realizzazione di ulteriori attività.

Sarà infatti possibile progettare e realizzare osservatori, reportistica, strumenti di *direct marketing* (anche guardando alla iniziativa di Sistema "Rafforzare e promuovere gli sportelli World Pass").

Potranno essere proposti nuovi strumenti di *check-up* per le imprese "matricole" (in questo caso guardando alle Camere di commercio e alla iniziativa di sistema citata), nonché di monitoraggio per le imprese iscritte in World Pass. Partendo da progetti realizzati nel 2014 si è definito un percorso originale di verifica delle effettive potenzialità delle imprese sui mercati internazionali, basato non solo su questionari da somministrare, ma anche su una verifica contestuale di dati e indicatori "esterni" all'impresa e l'ottenimento di uno *score* comparabile.

Potrà infine essere avviata una nuova linea di produzione orientata alla realizzazione di *prodotti/servizi "verticali" su specifiche filiere produttive*, a partire dalla esperienza avviata con Sigep (Salone internazionale gelateria, pasticceria e panificazione artigianali), progettando sostanzialmente strumenti basati sull'impianto e la diffusione della piattaforma World Pass ma "profilati" e adeguati nei contenuti in funzione di esigenze operative delle imprese.

Uno specifico filone di sviluppo per le attività di studi, da sviluppare in stretto raccordo con il Centro Studi Unioncamere, riguarderà la *disseminazione su scala territoriale di prodotti di ricerca realizzati in ambito nazionale* (Rapporto "Io sono cultura", Rapporto GreenItaly), ipotizzando economie di scala nella realizzazione di format replicabili (prodotto/evento) nel Sistema camerale e quindi proponendo costi sostenibili rispetto al nuovo quadro di riduzione delle risorse per le Camere di commercio.

### **Area Comunicazione e web**

Le attività dell'Area Comunicazione e Web riguarderanno:

1) CRM CIAO IMPRESA: è la piattaforma e il servizio di *Customer Relationship Management* utilizzata dalle Camere di commercio per l'organizzazione e la gestione di campagne di *Direct Email Marketing* (DEM) rivolte alle imprese registrate e qualificate. Il traffico annuo è di oltre 8 milioni di *email* e il numero di imprese e di altri soggetti istituzionali qualificati è di circa 500.000 unità. Il servizio erogato da Si.Camera alle Camere di commercio sarà: accesso e utilizzo della piattaforma di CRM; assistenza tecnica; formazione per l'utilizzo del CRM con webinar; consulenza per la progettazione, gestione e *follow-up* di campagne di comunicazione. Per l'adesione e l'utilizzo della piattaforma è richiesto un canone annuale. Per i servizi di consulenza Si.Camera elaborerà progetti funzionali alle specifiche esigenze dei Committenti.

2) STRUMENTI E SERVIZI DIGITALI - SITI E PORTALI WEB - La progettazione e realizzazione di siti *web* è una delle attività presidiate da Si.Camera con riferimento ai temi del digitale. L'area comunicazione e web proporrà servizi attinenti a tutte le fasi del processo di produzione e gestione di un sito: analisi dei fabbisogni; progettazione dell'architettura con la definizione di "classi di utenti", "albero di navigazione", "wireframe e schematics", "metadata"; progettazione e sviluppo del *layout grafico* (*Look & Feel*); sviluppo tecnologico con realizzazione del CMS (*Content Management System* ovvero gestionale per la pubblicazione dei contenuti) e del *front end* del sito, con linguaggio PHP su database MySQL. In seguito alla realizzazione Si.Camera può erogare l'attività di *content management: porting* dei contenuti, progettazione di piani editoriali e realizzazione di contenuti per il *web* e servizio di assistenza; formazione per l'utilizzo del CMS e *site management*.

3) STRUMENTI E SERVIZI DIGITALI - *SITE MANAGEMENT* - Il servizio prevederà: a) hosting: la messa a disposizione di infrastrutture tecnologiche, le piattaforme *hardware* predisposte e configurate per ospitare le applicazioni del Cliente dimensionate in base alle indicazioni del Committente e la gestione opzionale dei sistemi operativi e dei *middleware* utilizzati dalla piattaforma escluse applicazioni e banche dati; b) servizio di gestione sistemistica: installazione e manutenzione ordinaria dei sistemi, installazioni di patch e correzioni, adeguamento dei *software* di sistema, supporto in remoto per la gestione dei contenuti del sito, supporto alla gestione di problemi e criticità (*help desk*); c) servizio di *back-up* per il salvataggio su nastro dei contenuti del disco del server con frequenza quindicinale; d) assistenza *on site* ed *help desk* gestito dal *contact center* di Si.Camera.

4) SOCIAL MEDIA - Progettazione e gestione dei *social media* con l'erogazione di attività di: progettazione piani editoriali per i principali *social network* (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Google +, ecc.); consulenza per la fase di lancio o di implementazione e valorizzazione; assistenza per la gestione; programmazione e gestione di campagne di *advertising* sui social media con gestione della reportistica e del *follow up*.

5) COMUNICAZIONE - Ideazione e gestione dell'intero processo di comunicazione, dalla *copy strategy* all'idea creativa, dalla progettazione alla realizzazione degli strumenti "above the line" (azioni veicolate con i media tradizionali) e "below the line", fino alla attività di *media planning* e gestione della campagna. Il team dell'Area può garantire la progettazione e realizzazione di singoli prodotti/servizi (quali *brochure*, video, marchi) o una campagna di comunicazione *tout court*, inclusi i prodotti di editoria digitale.

### **Area Proprietà industriale**

I temi legati alla proprietà industriale sono stati, già nel 2014, al centro delle politiche attive dell'Unioncamere che, insieme a Si.Camera e in stretta collaborazione con gli enti istituzionalmente preposti, ha realizzato importanti attività sia di costante osservazione e monitoraggio dei servizi di informazione e di assistenza delle Camere di commercio, sia di supporto alle PMI nell'utilizzo dei titoli di proprietà industriale.

Sulla base dell'esperienza già maturata, nonché delle conoscenze e competenze specifiche e distintive di Si.Camera, ed in coerenza con le missioni ed il programma di Unioncamere, la sfida per il 2015 è duplice: 1) implementare un *portfolio* di servizi a supporto degli operatori istituzionali ed economici per la valorizzazione della Proprietà Industriale, anche ampliando la rete dei riferimenti e delle alleanze culturali; 2) consolidare l'impegno e la collaborazione con il MiSE, in particolare con l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi, per la realizzazione di nuove iniziative di servizio alle PMI

per la crescita della loro competitività sui mercati esteri, facendo leva sullo sviluppo della proprietà industriale.

### **Area Regolazione del mercato**

Le attività dell'Area Regolazione sono prevalentemente inserite nel quadro delle attività programmate della Convenzioni stipulate fra Unioncamere e MiSE, nel cui perimetro sono solitamente inclusi i progetti che Si.Camera attua, su incarico di Unioncamere.

Le attività previste nel corso del 2015 si sostanzieranno in una azione di supporto tecnico ad Unioncamere e, indirettamente alle Camere di Commercio, su una ampia serie di attività ricomprese nella vigilanza e regolazione del mercato, che includerà altresì il completamento del Piano formativo in tema di vigilanza.

### **Area Organizzazione e assistenza tecnica**

Le attività dell'Area Organizzazione e assistenza tecnica riguarderanno: 1) una Campagna Indagini di *Customer Satisfaction* che, a partire dalle premesse metodologiche e tecniche vigenti nella attuale impostazione, sarà operata con una rivisitazione delle tematiche da investigare, in linea con gli assetti che la riforma della Pubblica amministrazione potrà avere determinato. Sarà valutata altresì la possibilità di associare alla rilevazione CATI anche quella CAWI, in considerazione di un maggiore presidio interno delle attività di progetto; 2) servizi sui temi della rendicontazione sociale e di mandato: pur in un quadro di contrazione delle risorse si ritiene infatti primario l'obiettivo di dare visibilità all'operato degli Enti camerali a favore dei territori e delle economie. Una condizione di cantierabilità 'interna' dovrà prevedere un approccio interfunzionale (o interarea) che privilegi la progettazione di pacchetti integrati di servizi a cura di team che possano essere composti *ad hoc*; 3) a completamento delle linee di intervento a supporto di Unioncamere, sono previste sessioni di supporto e di assistenza tecnica a favore di Singole Camere di Commercio attraverso: sessioni formative in materia di misurazione dei processi; assistenza operativa alla rilevazione dei costi e degli indicatori; servizi a valore aggiunto connessi alla misurazione dei processi; assistenza all'analisi, alla progettazione ed implementazione dei percorsi di associazione; sviluppo di cruscotti di monitoraggio, misurazione e valutazione dei percorsi di associazione; interventi di riassetto organizzativo e di pesatura delle posizioni; interventi di analisi e ridisegno dei processi; supporto al dimensionamento della pianta organica ed allo sviluppo dei piani occupazionali; sistemi di gestione integrati (qualità, ambiente, *privacy*); supporto alla gestione del ciclo della performance; supporto all'implementazione di sistemi di pianificazione e controllo strategico e di gestione.



## **Area Filiere e sviluppo dei territori**

Capitalizzando le esperienze già realizzate, Si.Camera potrà impegnarsi, a fianco delle Camere di Commercio, nella realizzazione di iniziative a sostegno del sistema imprenditoriale, attraverso una rinnovata attenzione alla valorizzazione delle potenzialità dell'ambito locale. La crescita del tessuto economico comporta infatti una stretta interrelazione tra analisi della domanda di servizi a livello locale, progettazione e realizzazione di specifici interventi sul territorio (assistenza tecnica, formazione, informazione).

Le azioni di accompagnamento per la qualificazione dei prodotti e delle filiere, l'assistenza al tessuto produttivo per l'avvio di progetti di innovazione e consolidamento competitivo, il supporto all'imprenditorialità in tutte le sue forme, rappresentano gli assi portanti della strategia di servizio che Si.Camera potrà sviluppare insieme alle Camere di commercio, anche attraverso lo sviluppo delle linee progettuali del Fondo di Perequazione.

L'avvio operativo della programmazione dei Fondi Strutturali 2014-2020 potrà altresì costituire un'occasione importante per la progettazione di ulteriori iniziative di sviluppo e di servizio alle imprese.

## **Area Turismo**

L'Area Turismo propone di realizzare specifiche linee di attività differenziate per tipologia di committente e referenziali sulle tematiche di competenza e sui territori.

In primo luogo, coerentemente con l'impianto di ricerca dell'Osservatorio Nazionale delle filiere del turismo di Unioncamere in fase di completamento nell'esercizio in corso, Si.Camera prevede di sviluppare progetti di osservatorio e monitoraggio territoriale in ambiti regionali, sia di tipo congiunturale che conoscitivi su tematiche di specifico interesse, realizzando indagini di mercato sulla domanda e l'offerta turistica analizzate in chiave economica, sulla promozione e la commercializzazione delle imprese e dei territori, sul *web* sia come strumento e veicolo informativo che come ambiente di condivisione *social* dei viaggi e delle vacanze.

Le tematiche saranno affrontate attraverso strumenti di indagine innovativi, individuando nuovi meccanismi di monitoraggio applicabili a specifici territori, come l'analisi dei percorsi turistici rilevabile attraverso sistemi tecnologici (*GPS, QRCode, NFC, ecc.*) combinati con interviste tradizionali al fine di valutare nuove variabili di studio ormai divenute importanti in ambito turistico.

In particolare alcune linee di specializzazione saranno oggetto di progettualità mirata, con l'obiettivo di sviluppare metodologie di

comprensione dei fenomeni, qualificazione dell'offerta e misurazione delle filiere.

Un ulteriore sviluppo progettuale è quello connesso al sistema di offerta turistica nei Parchi naturali sia in termini di qualificazione e specializzazione di prodotto delle imprese, sia di sviluppo di un modello di analisi della fruizione turistica dei parchi e di gestione in chiave turistica e coordinata degli stessi.

Infine, la progettualità prevista per il 2015 dall'Area Turismo mira a sviluppare sul territorio e grazie agli attori del territorio un prodotto turistico costruito attraverso un laboratorio sostenibile di condivisione delle aspettative, delle eccellenze delle strategie, con modelli innovativi di *coaching* creativo per realizzare un laboratorio con gli *stakeholder* locali e per avviare piani e *business plan* per lo sviluppo turistico dell'area. Un modello di laboratorio sostenibile pensato per poter essere replicato in altri territori.

Da un punto di vista quantitativo tali attività sono state stimate in **€ 1.056.404**. Va tenuto presente che l'ammontare in questione è, al momento, un traguardo che la Società si è data, un obiettivo commerciale funzionale a consentire il pareggio di bilancio. Si segnala che il raggiungimento di tale traguardo dovrà essere attentamente monitorato nel corso del 2015, vista la contrazione delle risorse in essere e considerato l'attuale momento di instabilità e turbolenza.

Il valore della produzione 2015 previsto a *budget* ammonta, quindi, complessivamente a **€ 8.217.857**.

## 4. I FATTORI PRODUTTIVI

### 4.1 IL PERSONALE

Il programma di attività esposto sarà realizzato dal personale interno di Si.Camera che può vantare un *mix* di *skill* professionali variegato e consolidato.

La conoscenza approfondita del Sistema Camerale nelle sue diverse configurazioni e della Pubblica Amministrazione rappresentano un punto di forza del personale interno che, unitamente all'integrazione delle stesse aree, potrà rappresentare la spinta determinante per l'ottenimento dei risultati immaginati.

Il personale presso la Società è, alla data del 20 novembre 2014, composto da n. 82 addetti che, con riferimento alla tipologia contrattuale, sono così suddivisi:

- Direttore Operativo;
- n. 71 lavoratori assunti a tempo indeterminato;
- n. 8 lavoratori interinali (3 addetti collaborano nell'area Comunicazione e Web; 1 addetto collabora nell'area Mercati Globali; 1 addetto è a supporto dei servizi generali di Unioncamere; 3 addetti collaborano nello *staff*)
- n. 2 lavoratori distaccati dalla Società ISNART che collaborano nell'area Turismo.

La tabella presentata alla pagina seguente riepiloga le risorse umane per profili aziendali e secondo le Aree interne della Società.

Aree Si.Camera	Direttore	Dirigente	Senior A	Senior B	Senior C	Junior A	Junior B	Totale	
Comunicazione e Web	1		2	3	2	6	2	15	
Turismo			1	1				2	
Filiere e sviluppo dei territori		1	2	3		2		7	
Proprietà Industriali				1		1		3	
Mercati Globali		1	4	3	1	1		9	
Studi e Ricerche			1		1	4		7	
Regolazione del mercato		1		1	1	1		3	
Organizzazione e assistenza tecnica			1		3	1		6	
Stampa			2	3				5	
Altri servizi di supporto ad Unioncamere					1	1	2	4	
Key Account			2					2	
<b>Totale personale di Produzione</b>			<b>3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>63</b>
<i>Staff</i>				5	3	4	3	3	18
<b>Totale personale di Back-Office</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	
<b>Totale complessivo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>82</b>	

Lo *Staff* di Si.Camera, composto complessivamente di 18 addetti, ha il compito di curare e gestire i processi operativi e di supporto della Società quali gli Acquisti (n. 4), la Contabilità e Amministrazione (n. 3), la Pianificazione e Controllo (n. 3 di cui 1 in maternità), le Risorse Umane (n. 3), la Segreteria e Servizi Generali (n. 3), la Logistica ed Eventi (n. 1) ed, infine, il Supporto *Hardware* e *Software* (n. 1).

Il costo stimato per il 2015 di tutto il personale - compreso il Direttore Operativo - ammonta complessivamente a € 4.891.375 e, più precisamente: € 3.692.917 per il personale di produzione (n. 63 addetti) e € 1.198.458 per il personale di *Back-Office* (n. 18 addetti + il Direttore Operativo).

#### 4.2 I COSTI DI PRODUZIONE

Il programma di attività esposto, come premesso, sarà completato prevalentemente dal personale interno in forza di un modello organizzativo che punta alla valorizzazione delle competenze interne e favorisce l'interscambio di esperienze. Ovviamente sono parimenti previsti anche una serie di costi esterni, funzionali e indispensabili per la realizzazione dei progetti.

Si tratta, fondamentalmente, di una serie di prestazioni di servizi di natura tecnica e strettamente legati alla tipologia di progetti da svolgere. A titolo esemplificativo si tratta di costi per allestimenti, banche dati, traduzioni, servizi video e fotografici, spese pubblicitarie, etc.

Sono, inoltre, previsti anche i costi per una serie di figure professionali altamente specialistiche ed anch'esse essenziali alla realizzazione delle attività. Il ricorso a tali figure - successivo all'aver verificato l'assenza di tali competenze tra le professionalità interne - sarà in ogni caso contenuto quanto più possibile con puntuali contrattazioni.

Da un punto di vista quantitativo tali costi ammontano complessivamente a € 1.604.145 e, più precisamente: € 1.011.595 per le prestazioni di servizi e € 592.550 per le prestazioni professionali.

Va notato come tali voci di costi siano circa il 20% del totale dei ricavi stimati a *budget* e che tale percentuale è significativamente inferiore rispetto a quanto previsto per l'annualità 2014 (circa il 32%). Tale diminuzione è riscontrabile anche raffrontando la suddetta percentuale con quella (circa il 33%) ottenuta dalla media dei costi diretti esterni (annualità 2013) delle diverse Società oggetto della fusione, a testimonianza di una particolare attenzione posta nella predisposizione dei piani di esecuzione delle attività.

#### 4.3 I COSTI DI FUNZIONAMENTO

Il contenimento dei costi di funzionamento della struttura è uno degli obiettivi previsti nella determinazione del budget 2015.

In quest'ottica - già a partire dal 2014 - sono state intraprese tutte le azioni possibili per la rinegoziazione dei contratti di fornitori e professionisti esterni. Nel budget 2015 sono stati, pertanto, previsti i servizi di natura tecnica (assistenza tecnica informatica, elaborazione dati, macchine utensili), le utenze telefoniche, i

servizi telematici e le collaborazioni per la gestione (tematiche fiscali, del lavoro e legali) il più possibile ridotti nel loro ammontare.

E' stata parimenti effettuata un'analisi puntuale ed approfondita di tutti gli altri costi di gestione ordinaria, contenendoli fino alla misura massima consentita per poter in ogni caso garantire il funzionamento ottimale della struttura.

Un punto a parte è rappresentato dall'unificazione delle varie strutture nella sede unica di Via Nerva che – a valle del completamento dell'iter della fusione – rappresenta di per se stesso una indubbia economia di scala ed un risparmio oggettivo rispetto alla situazione precedente che vedeva il personale e gli uffici suddivisi in diverse sedi operative. Si sono, infatti, concretizzate le evidenti integrazioni, massimizzando in tal modo i risparmi di tipo logistico. Le relative voci di costo (affitto, assicurazioni, pulizie, riscaldamento) sono state opportunamente preventivate e ridotte il più possibile. In tal senso sono state effettuate opportune stime in merito agli ammortamenti.

Da ultimo, ma non in ordine di importanza, va evidenziato il massimo contenimento possibile dei costi – peraltro in conformità con le normative per il contenimento della spesa pubblica – degli apparati di *Governance* societaria: secondo quanto previsto dallo Statuto vigente (Art. 16), le cariche e le funzioni di Consigliere di Amministrazione, di Presidente e Vice Presidente rientrano nelle attività istituzionali e sono esercitate a titolo gratuito. Il compenso per i componenti del Collegio Sindacale è stato stimato in € 15.000 in considerazione di quanto deliberato dall'Assemblea dei Soci in fase di costituzione della Società.

22

Il costo stimato per il 2015 dei costi di funzionamento Si.Camera ammonta complessivamente a **€ 1.294.626**

Sono stati previsti anche ulteriori accantonamenti al fondo svalutazione crediti, prudenzialmente appostati per far fronte ad eventuali difficoltà di incasso dei crediti preesistenti alla fusione delle Società.

Relativamente all'imposizione fiscale, la stessa è stata prudenzialmente valutata sulla base delle informazioni attualmente disponibili senza considerare le eventuali migliorie legislative previste nella legge di stabilità per il 2015 ancora in fase di conversione in legge.

## 5. I RISULTATI PREVISTI PER IL 2015

Alla luce delle argomentazioni di cui alla premessa e sulla base della stima dei proventi precedentemente specificata, viene di seguito riportato il risultato economico previsto per il 2015 rappresentato sia per natura delle voci, sia con riguardo all'analisi del margine di contribuzione.

## 5.1 IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2015 (NATURA DELLE VOCI)

<b>A</b>	<b>PROVENTI DELLA GESTIONE ORDINARIA</b>	<b>8.217.857</b>	<b>100,00%</b>
<b>1)</b>	<b>Valore della Produzione verso Unioncamere</b>	<b>7.161.453</b>	<b>87,15%</b>
	1.a Iniziative e progetti finanziati con proventi	2.669.304	
	1.b Iniziative e progetti finanziati con contributi da enti e organismi nazionali e comunitari	1.393.694	
	1.c Iniziative e progetti finanziati con attività commerciali	204.100	
	1.d Iniziative e progetti finanziati dal fondo di perequazione	2.894.355	
<b>2)</b>	<b>Valore della Produzione verso altri soggetti del Sistema Camerale</b>	<b>1.056.404</b>	<b>12,85%</b>
<b>B</b>	<b>ONERI DELLA GESTIONE ORDINARIA</b>	<b>7.977.146</b>	<b>97,07%</b>
<b>3)</b>	<b>PERSONALE</b>	<b>4.891.375</b>	<b>59,52%</b>
	3.a Personale di Produzione	3.692.917	
	3.b Personale di Staff	1.198.458	
<b>4)</b>	<b>COSTI DI PRODUZIONE</b>	<b>1.604.145</b>	<b>19,52%</b>
	4.a Prestazioni di Servizi	1.011.595	
	4.b Prestazioni Professionali	592.550	
<b>5)</b>	<b>COSTI DI FUNZIONAMENTO</b>	<b>1.294.626</b>	<b>15,75%</b>
	5.a Organi Statutari	15.000	
	5.b Godimento di beni di terzi	430.000	
	5.c Prestazioni di Servizi	706.300	
	5.d Oneri diversi	143.326	
<b>6)</b>	<b>AMMORTAMENTI</b>	<b>100.000</b>	<b>1,22%</b>
<b>7)</b>	<b>ACCANTONAMENTI</b>	<b>87.000</b>	<b>1,06%</b>
	<b>RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA (A-B)</b>	<b>240.711</b>	<b>2,93%</b>
<b>C</b>	<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	
	Proventi Finanziari	-8.000	
	Oneri Finanziari	8.000	
<b>D</b>	<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>0</b>	
	Proventi Straordinari		
	Oneri Straordinari		
<b>E</b>	<b>IMPOSTE</b>	<b>200.000</b>	<b>2,43%</b>
	<b>RISULTATO NETTO DEL PERIODO</b>	<b>40.711</b>	

## 5.2 IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2015 (ANALISI DEL MARGINE DI CONTRIBUZIONE)

<b>A</b>	<b>RICAVI</b>	<b>8.217.857</b>	<b>100,00%</b>
1)	Unioncamere	7.161.453	87,15%
2)	Cdc/Altro	1.056.404	12,85%
<b>B</b>	<b>COSTI DIRETTI</b>	<b>5.297.062</b>	<b>64,46%</b>
1)	Costi Diretti Interni	3.692.917	44,94%
2)	Costi Diretti Esterni	1.604.145	19,52%
	<i>Abbonamenti e Banche dati</i>	21.200	
	<i>Allestimenti</i>	49.500	
	<i>Attività di consulenza</i>	592.550	
	<i>Costi vari</i>	350.500	
	<i>Servizi informatici</i>	221.750	
	<i>Servizi traduzioni</i>	25.000	
	<i>Servizi video e grafici</i>	132.625	
	<i>Spese per studi/indagini/ricerche</i>	161.820	
	<i>Spese Pubblicitarie</i>	25.000	
	<i>Spese tipografiche</i>	24.200	
	<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A-B)</b>	<b>2.920.795</b>	<b>35,54%</b>
<b>C</b>	<b>COSTI GENERALI</b>	<b>2.493.084</b>	<b>30,34%</b>
1)	Costi personale Staff	1.198.458	14,58%
2)	Costi di funzionamento	1.294.626	15,75%
	<i>Spese sede</i>	430.000	
	<i>Utenze</i>	240.700	
	<i>Organi Statutari</i>	15.000	
	<i>Servizi da terzi</i>	217.600	
	<i>Oneri di gestione</i>	121.326	
	<i>Missioni</i>	25.000	
	<i>Altri costi</i>	245.000	
	<b>EBITDA (A-B-C)</b>	<b>427.711</b>	<b>5,20%</b>
<b>D</b>	<b>AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI</b>	<b>187.000</b>	<b>2,28%</b>
1)	Ammortamenti	100.000	
2)	Accantonamenti	87.000	
<b>E</b>	<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>
1)	Proventi Straordinari	(8.000)	
2)	Oneri Straordinari	8.000	
<b>F</b>	<b>IMPOSTE</b>	<b>200.000</b>	<b>2,43%</b>
1)	Imposte sul reddito del periodo	200.000	
	<b>RISULTATO NETTO DEL PERIODO</b>	<b>40.711</b>	



ALLEGATO: DISTRIBUZIONE PUNTUALE DEI SOCI TERRITORIALI DI  
SI.CAMERA CON LE SINGOLE QUOTE.

**NORD**

Numero Soci per Regione	Socio	Capitale Sociale sottoscritto (importo)	Capitale Sociale sottoscritto (%)
	<b>Piemonte</b>		
<b>2</b>	Unione Regionale	3.121,00	0,208%
	Cuneo	4.682,00	0,312%
<b>0</b>	<b>Valle D'Aosta</b>		
	<b>Lombardia</b>		
<b>3</b>	Unione Regionale	2.497,00	0,166%
	Bergamo	779,00	0,052%
	Brescia	3.121,00	0,208%
<b>0</b>	<b>T. A. Adige</b>		
	<b>Veneto</b>		
<b>5</b>	Padova	3.121,00	0,208%
	Treviso	3.121,00	0,208%
	Venezia	3.121,00	0,208%
	Verona	3.121,00	0,208%
	Vicenza	3.121,00	0,208%
	<b>Friuli V. Giulia</b>		
<b>3</b>	Unione Regionale	3.121,00	0,208%
	Trieste	3.901,00	0,260%
	Udine	2.497,00	0,166%
	<b>Liguria</b>		
<b>4</b>	Imperia	3.121,00	0,208%
	Genova	3.901,00	0,260%
	La Spezia	9.368,00	0,625%
	Savona	779,00	0,052%
<b>17</b>		<b>56.493,00</b>	<b>3,766%</b>

## CENTRO

Numero Soci per Regione	Socio	Capitale Sociale sottoscritto (importo)	Capitale Sociale sottoscritto (%)
<b>3</b>	<b>Emilia Romagna</b>		
	Ferrara	779,00	0,052%
	Parma	35.588,00	2,373%
	R. Emilia	49.948,00	3,330%
<b>9</b>	<b>Toscana</b>		
	Unione Regionale	11.145,00	0,743%
	Firenze	2.497,00	0,166%
	Grosseto	3.901,00	0,260%
	Livorno	3.121,00	0,208%
	Lucca	779,00	0,052%
	M. Carrara	5.806,00	0,387%
	Pisa	7.492,00	0,499%
	Prato	3.277,00	0,218%
	Siena	3.121,00	0,208%
<b>1</b>	<b>Umbria</b>		
	Perugia	779,00	0,052%
<b>2</b>	<b>Marche</b>		
	Ascoli P.	1.639,00	0,109%
	Fermo	1.483,00	0,099%
<b>5</b>	<b>Lazio</b>		
	Frosinone	3.121,00	0,208%
	Latina	4.432,00	0,295%
	Rieti	779,00	0,052%
	Roma	3.121,00	0,208%
	Viterbo	3.703,00	0,247%
<b>1</b>	<b>Abruzzo</b>		
	L'Aquila	3.121,00	0,208%
<b>21</b>		<b>149.632,00</b>	<b>9,976%</b>

## SUD

Numero Soci per Regione	Socio	Capitale Sociale sottoscritto (importo)	Capitale Sociale sottoscritto (%)
<b>1</b>	<b>Molise</b>		
	Campobasso	17.718,00	1,181%
<b>2</b>	<b>Campania</b>		
	Avellino	3.472,00	0,231%
	Salerno	5.946,00	0,396%
<b>5</b>	<b>Puglia</b>		
	Unione Regionale	729,00	0,049%
	Bari	3.121,00	0,208%
	Brindisi	3.277,00	0,218%
	Foggia	3.901,00	0,260%
	Taranto	3.121,00	0,208%
<b>3</b>	<b>Basilicata</b>		
	Unione Regionale	2.497,00	0,166%
	Matera	779,00	0,052%
	Potenza	779,00	0,052%
<b>5</b>	<b>Calabria</b>		
	Unione Regionale	3.121,00	0,208%
	Catanzaro	3.819,00	0,255%
	Cosenza	779,00	0,052%
	R. Calabria	3.121,00	0,208%
	V. Valentia	779,00	0,052%
<b>7</b>	<b>Sicilia</b>		
	Catania	779,00	0,052%
	Enna	779,00	0,052%
	Messina	779,00	0,052%
	Palermo	3.595,00	0,240%
	Ragusa	3.121,00	0,208%
	Siracusa	3.901,00	0,260%
	Trapani	779,00	0,052%
<b>3</b>	<b>Sardegna</b>		
	Cagliari	4.384,00	0,292%
	Nuoro	5.389,00	0,359%
	Sassari	5.962,00	0,397%
<b>26</b>		<b>86.427,00</b>	<b>5,762%</b>

## RIEPILOGO GENERALE

Numero Soci	Socio	Capitale Sociale sottoscritto (importo)	Capitale Sociale sottoscritto (%)
17	Nord	56.493,00	3,766%
21	Centro	149.632,00	9,976%
26	Sud	86.427,00	5,762%
<b>Totale CCIAA e Unioni Regionali</b>		<b>292.552,00</b>	<b>19,504%</b>
1	Unioncamere	1.193.649,00	79,580%
3	Dintec	7.492,00	0,499%
	Isnart	3.121,00	0,208%
	Retecamere	3.121,00	0,208%
<b>Totale complessivo</b>		<b>1.499.935,00</b>	<b>100,000%</b>