



Camera di Commercio
Prato

Piano Performance 2020-2022

Allegati tecnici:

Allegato 1: Programma pluriennale 2013-2017

Allegato 2: Relazione Previsionale e Programmatica. Anno 2020

Allegato 3: Diritto annuale 2020-2022



Camera di Commercio
Prato



Allegato 1:
Programma pluriennale 2013-2017



Camera di Commercio
Prato

Allegato A

Deliberazione di Consiglio n. 2/13 del 04.03.2013

Programma pluriennale 2013-2017

IL SEGRETARIO GENERALE
(Catia Baroncelli)

IL PRESIDENTE
(Luca Giusti)

Pagine 41 (compresa la copertina)

PROGRAMMA PLURIENNALE 2013-2017

INDICE

1. Premessa
2. Analisi dello scenario e del quadro di riferimento
3. Analisi del contesto organizzativo della Camera di Commercio di Prato
4. Le risorse economiche e patrimoniali della Camera di Commercio di Prato
5. Le linee strategiche per l'attività 2013-2017
6. Le attività istituzionali
7. La programmazione dell'attività 2013
8. Conclusioni

1. Premessa

Con il rinnovo degli organi politici, completatosi lo scorso novembre con l'elezione dei componenti della Giunta camerale, ha preso via un nuovo ciclo per la Camera di Commercio di Prato; un quinquennio che si prospetta particolarmente impegnativo e che porrà il nostro Ente di fronte a numerose e difficili sfide.

E' a tutti evidente che il mondo in cui ci troviamo oggi ad operare è profondamente cambiato rispetto a cinque anni fa. Permane un clima di forte incertezza, legato principalmente alla situazione di difficoltà in cui versano l'Euro zona, che procede a due velocità, e gli Stati Uniti, ma anche al rallentamento delle economie emergenti.

Il nostro Paese è ancora in fase recessiva, evidenziata dal calo del prodotto interno lordo e caratterizzata dal crollo dei consumi interni e dalla flessione degli investimenti.

L'analisi dello scenario economico di riferimento è illustrata dettagliatamente nel paragrafo che segue.

Il quadro macroeconomico attuale ha influito profondamente sul contesto socio – politico, modificato in maniera rilevante l'assetto istituzionale dello Stato e il sistema rappresentativo. Il "Governo dei tecnici", insediatosi con l'obiettivo di contrastare la delicata crisi del debito pubblico e di rilanciare la ripresa economica dopo una lunga fase di stagnazione, ha immediatamente avviato un programma di riforme sostanziali in diversi settori dello Stato: dalla previdenza al mercato del lavoro, dal fisco al funzionamento della Pubblica Amministrazione.

Tra le nuove disposizioni normative adottate, quella che inciderà in maniera diretta sulle attività e sulle funzioni dell'Ente camerale è sicuramente il d.l. n. 95 del 6 luglio 2012 "disposizioni urgenti per la riduzione della spesa pubblica a servizi invariati" – c.d. spending review – finalizzato alla riorganizzazione della macchina amministrativa in un'ottica di razionalizzazione e riduzione dei costi.

Quanto sopra esposto comporterà una riflessione all'interno del sistema camerale su due grandi questioni:

- l'inarrestabile riduzione delle risorse finanziarie e umane con cui dovremo abituarci a convivere, che imporrà ulteriori passi verso una sempre maggiore efficienza e razionalizzazione e verso la capacità di focalizzarsi su poche, importanti priorità. Solo per citare alcune delle norme che avranno un impatto immediato sul nostro lavoro, il decreto prevede un taglio del 5% delle spese per consumi intermedi già per il 2012 e del 10% per il 2013, oltre a disposizioni particolarmente restrittive in materia di appalti. Stringenti vincoli sono posti anche alle assunzioni di nuovo personale e al conferimento di incarichi esterni.



- l'evoluzione del sistema camerale, in primis le aziende speciali e le società partecipate alla luce dei tagli e dei limiti imposti dal decreto, in considerazione del possibile processo di riorganizzazione e revisione degli assetti istituzionali, conseguente all'eventuale operazione di riordino delle province.

In questo contesto, la Giunta e il Consiglio camerali sono chiamati a definire gli indirizzi che d'ora in avanti orienteranno il nostro lavoro, attraverso due documenti programmatici: il programma pluriennale 2013-2017 e la relazione revisionale e programmatica relativa al 2013.

La stesura del Programma Pluriennale è un momento di grande importanza, perché in esso si delinea la mappa che orienterà l'azione futura dell'Ente; un'occasione per interrogarsi su come la Camera possa interpretare al meglio il proprio ruolo nei prossimi anni.

Alla luce del particolare momento storico e dei limiti imposti dalla normativa vigente, è emersa la necessità di una sempre maggiore focalizzazione sulle politiche di intervento, unita al mantenimento dei livelli di efficienza già raggiunti sui servizi.

Pertanto, in base all'esperienza maturata perseguendo le tradizionali politiche, trasversali a tutte le imprese, si sono identificate alcune macro-aree di intervento, "**competitività**" e "**imprese e produttività**", nell'ambito delle quali sono stati individuati alcuni progetti.



2. Analisi dello scenario e del quadro di riferimento

Introduzione

Dopo l'apprezzabile ripresa intervenuta tra la fine del 2010 e la prima parte del 2011, il quadro macroeconomico generale si è nuovamente deteriorato e all'orizzonte di molti paesi si è riaffacciato lo spettro di un'altra profonda fase recessiva. A onor del vero, che potesse materializzarsi uno scenario del genere era stato ampiamente previsto (per non dire anticipato) da tutti i principali analisti, sia in Italia che all'estero. In un primo momento vi era infatti la consapevolezza che una crisi originatasi sui mercati finanziari avrebbe, presto o tardi, prodotto ricadute sull'economia reale. Del resto lo diceva la storia. I libri di testo, nel riferirsi alla "Grande Depressione", la etichettano quasi sempre come "Crisi del '29", ma non trascurano, almeno nella maggior parte dei casi, di dar conto che nel '32 o '33 si stava peggio... E si stava peggio proprio perché i disequilibri e le inefficienze del sistema finanziario avevano ormai contagiato l'apparato produttivo reale, determinando un drastico abbattimento dei livelli di produzione, persistenti condizioni di disoccupazione e un diffuso impoverimento delle popolazioni.

Memori di quella lezione, una volta preso atto (peraltro forse con colpevole ritardo...) del nuovo tracollo dei sistemi finanziari, i governi di tutto il mondo si sono prodigati nel tentativo di arginare, per quanto possibile, gli effetti del contagio. L'entità e l'ampiezza degli strumenti messi in campo, in termini di risorse e di *policies* di sostegno, non ha avuto probabilmente precedenti nella storia.

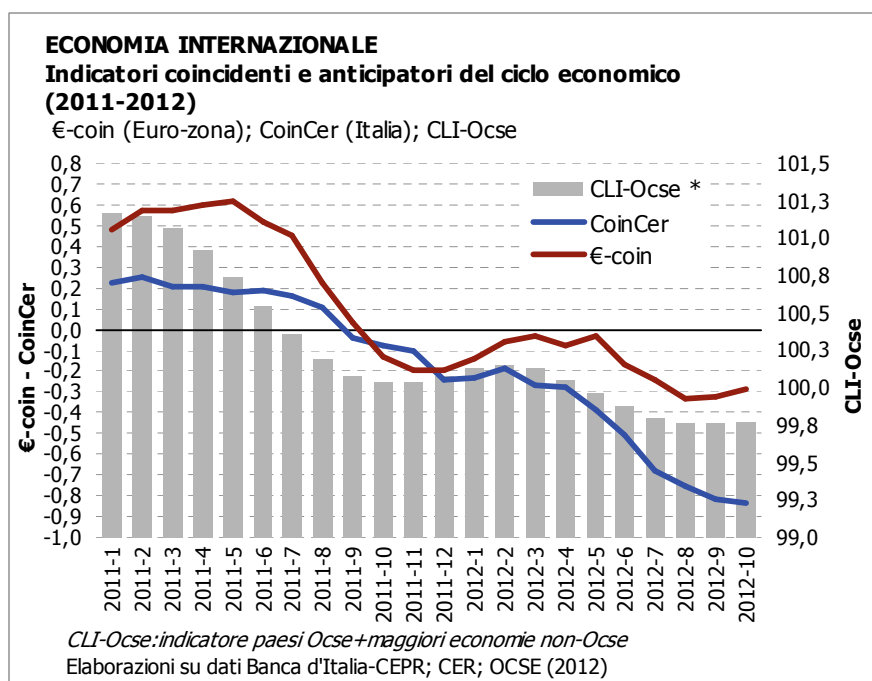
Man mano che passavano i mesi, tuttavia, hanno cominciato a prendere corpo crescenti preoccupazioni su ciò che sarebbe potuto accadere allorché il riequilibrio dei *deficit* cumulati a seguito degli interventi posti in essere fosse diventato una urgente e non più rinviabile necessità. Ben presto, le preoccupazioni inizialmente "relegate" nei *reports* analitici proposti dagli istituti di ricerca, o denunciate negli scritti pubblicati da qualche autore accademico, hanno cominciato a serpeggiare in modo sempre più diffuso e persistente anche sui media e nel dibattito politico. Termini come *spread* ed espressioni tipo "crisi dei debiti sovrani" sono entrati rapidamente a far parte del linguaggio comune. Ciò che realmente è successo è che sono venuti al pettine tutti i nodi dettati dalla fragilità contingente e strutturale che caratterizza buona parte del mondo occidentale, dai macroscopici squilibri della bilancia commerciale statunitense all'entità, anch'essa sproporzionata, degli *stocks* di debito pubblico cumulato da molti paesi della cosiddetta "periferia dell'Area euro" tra i quali figura, purtroppo, l'Italia.

Il resto è storia recente. Proprio in Europa, lo spettro di una crisi irreversibile dell'Euro ha assunto rapidamente la forma di massicci attacchi speculativi che hanno duramente messo alla prova le capacità di resistenza delle economie più deboli. Bruxelles si è trovata nelle condizioni di dover mediare tra interessi diversi e (spesso) contrapposti e, tra mille difficoltà, ha finito col subordinare la concessione di nuovi aiuti al rispetto di vincoli molto rigidi di riequilibrio dei conti e di contenimento della spesa. Da più parti si sono levati cori di dissenso, malumore e talvolta anche di protesta che hanno preso di mira le politiche poste in essere dai governi, contestandone la sostenibilità alla luce delle difficoltà oggettive del momento. In ogni caso, fatta di necessità virtù, in Italia come altrove, si è tentato di mettere mano (e proporre soluzioni credibili) a problemi noti e spesso atavici e sono state attuate manovre (fiscali) che in alcuni casi hanno assunto le sembianze di vere e proprie "cure da cavallo". Tutto ciò, però, non poteva che produrre effetti recessivi, anche se l'ampiezza e la profondità della ricaduta è andata forse oltre le previsioni più nere.

La domanda che sorge spontanea a questo punto è: esiste una via d'uscita? A nostro avviso, certamente sì, anche se è assai probabile che il nuovo sentiero di crescita sarà, almeno all'inizio, assestato su livelli strutturalmente più bassi rispetto al recente passato. Ma molto dipenderà anche dalla capacità (e dalla volontà) di adottare, a tutti i livelli, internazionale, nazionale e locale, scelte coraggiose che, nel favorire lo

sviluppo, siano improntate a un rinnovato spirito di cooperazione e, perché no, di solidarietà. In ogni caso, il cammino che ci aspetta sarà lungo e dovrà fare appello a quelle che sono le nostre risorse migliori, in termini di capacità, vitalità, rettitudine e iniziativa.

Nelle pagine che seguono si tenterà di descrivere, con un accettabile livello di dettaglio, lo scenario macroeconomico che abbiamo di fronte e di dar conto delle attuali, purtroppo non buone, condizioni di salute del tessuto produttivo pratese. Sarà analizzato il profilo congiunturale complessivo dell'area con particolare attenzione all'andamento nei principali settori economici, alla situazione presente sul mercato del lavoro e alla dinamica recente del reddito disponibile delle famiglie e dei consumi. Un capitolo apposito sarà infine dedicato all'evoluzione della struttura imprenditoriale della provincia e al ruolo, in alcuni casi tutt'altro che marginale, assunto dall'imprenditoria straniera presente in misura così massiccia sul territorio.



Il quadro macroeconomico a fine 2012

Nel corso del 2012 la ripresa dell'economia internazionale ha subito una nuova, brusca battuta d'arresto, soprattutto a causa della crisi del debito sovrano dei paesi della periferia europea. "Rallentamento" e "recessione" continuano così a essere le parole chiave nella lettura della congiuntura economica e, nell'*Outlook* di ottobre, il Fondo Monetario Internazionale ha ulteriormente corretto al ribasso le stime di crescita dell'economia mondiale¹ che, come sottolinea

Blanchard, è al momento troppo contenuta per ridurre la disoccupazione². In effetti, ai problemi dell'economia europea si sono sommati una crescita sottotono degli Stati Uniti³ e il rallentamento dei ritmi di sviluppo delle c.d. *Emerging Economies*. D'altro canto gli indicatori coincidenti del ciclo economico sono da mesi in territorio negativo⁴ e l'attuale profilo recessivo dell'Eurozona, che si caratterizza soprattutto per un vuoto di domanda interna e crescenti tensioni finanziarie, sta contagiando l'economia internazionale attraverso canali di tipo finanziario e/o reale. In generale, gran parte dell'economia occidentale (Eurozona e Stati Uniti in particolare) è alle prese con la fase di rientro dal debito finanziario sia pubblico che privato imputabile alle conseguenze della crisi del 2008-2009, non a caso definita "*balance sheet recession*". Ciò

¹ La crescita del PIL mondiale, nonostante il rallentamento, è comunque prevista pari al +3,3% nel 2012, mentre l'Eurozona presenta un *outlook* negativo (-0,4%): fonte, FMI, *Coping with High Debt and Sluggish Growth*, WEO, 10-2012.

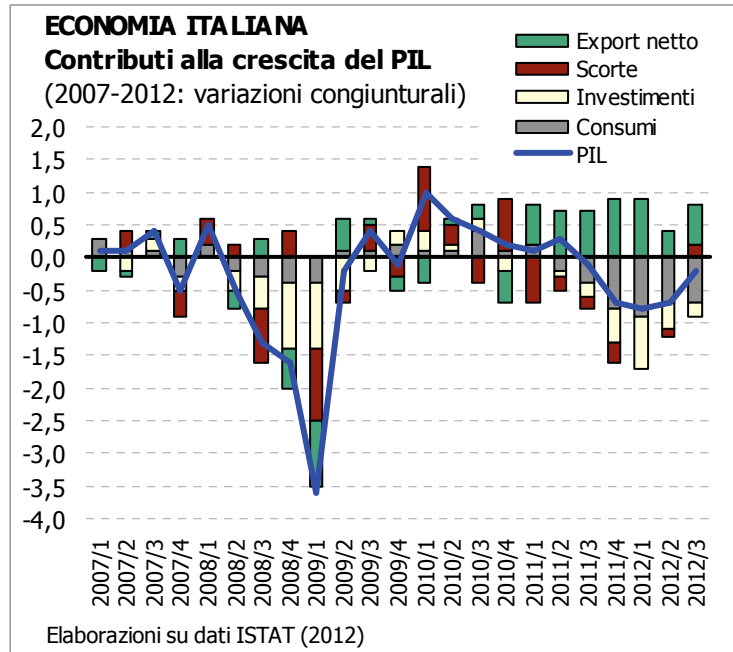
² O. Blanchard, Foreword, in FMI, *Coping with High Debt and Sluggish Growth*, WEO, 10-2012, p. xvi.

³ D'altro canto sulle prospettive a breve dell'economia americana, e quindi sul suo ruolo di spinta per l'economia mondiale, pesa l'incertezza dovuta alla gestione del c.d. "*fiscal cliff*" (lett. "precipizio fiscale") che, senza un adeguato accordo politico, comporterà uno *shock* di aumenti delle imposte e tagli automatici che graveranno sulle reali possibilità di crescita nel 2013: Economist Intelligence Unit (The Economist), *Global outlook summary*, 10 dicembre 2012; N. Roubini, *The Year of Betting Conservatively*, 19 novembre 2012 (www.projec-syndicate.org).

⁴ Infatti, €-coin (Europa) e CoinCer (Italia) sono negativi dallo scorso autunno: -0,29% e -0,84% rispettivamente a ottobre 2012. Anche il *Composite Leading Indicator* dell'OCSE risulta in flessione e su livelli inferiori al trend di lungo periodo (dati riferiti alla media dei paesi OCSE con l'aggiunta di Brasile, India, Cina, Russia, Sud-Africa e Indonesia).

determina una ripresa debole, stentata e con nuove ricadute. Infatti, l'economia si sta muovendo sul filo del rasoio stretta tra politiche di bilancio restrittive (in particolare in Europa) e politiche monetarie accomodanti (es. FED: "Quantitative Easing 3"; BCE: *Outright Market Transactions*), la cui efficacia però è messa in discussione dalle persistenti condizioni di disequilibrio che ancora interessano buona parte del sistema bancario.

Osservando più da vicino l'economia italiana, se fino a pochi mesi fa si poteva ancora parlare di recessione "tecnica", con il temuto avverarsi del c.d. *double-dip* la recessione è ormai conclamata e quantificabile in ben cinque trimestri consecutivi di flessione congiunturale del PIL⁵, per il quale si stima, a fine 2012, un calo attorno al -2,3% (stime FMI e REF). Di fatto, l'economia italiana non è mai uscita dal labirinto della crisi avviatasi nel 2008 e le ultime previsioni di Confindustria sono orientate a posticipare la ripresa addirittura al 2014 (+0,6%)⁶. A guidare la caduta del prodotto interno sono le componenti



interne della domanda, mentre la *net-export* – per quanto ancora leggermente positivo - non è in grado di controbilanciare la pesante caduta congiunturale di investimenti (-0,2%) e soprattutto consumi (-0,7% - dati Istat, 2012 terzo trimestre). Si assiste così a un vero e proprio tracollo dei livelli medi di spesa delle famiglie soprattutto con riferimento agli acquisti di beni durevoli e semi-durevoli⁷. Come nel 1993 la pesante crisi dei consumi interni è determinata dalle conseguenze negative delle misure di consolidamento fiscale e dalla persistente debolezza e fragilità del mercato del lavoro, dove la domanda è in decelerazione⁸. Se a questo si aggiunge la recente dinamica inflazionistica⁹, sostenuta in particolare dal "caro-greggio" e dall'aumento dell'IVA e delle accise sulla benzina, il risultato finale non può essere che un sensibile calo dei salari reali e una netta erosione del potere d'acquisto dei privati. Ci sono quindi molti elementi che potrebbero indurre una caduta "permanente" dei livelli medi di reddito, del tenore di vita delle famiglie e, conseguentemente, dei consumi.

La situazione congiunturale a Prato

L'aggravarsi della crisi nel corso del 2012 vede al centro le notevoli difficoltà incontrate dal sistema produttivo. L'attuale profilo recessivo dell'economia italiana trova così un evidente riscontro nell'andamento della produzione industriale, che mostra una tendenza negativa da ben quattro trimestri consecutivi. Infatti, il consuntivo del periodo aprile-giugno mostra un *trend* in netto peggioramento sia a

⁵ Nel primo e nel secondo trimestre del 2012 la variazione congiunturale del PIL è stata rispettivamente pari a -0,8% e -0,7%, mentre si attesta al -0,2% tra luglio e settembre.

⁶ CSC, *Scenari economici*, n.16, dicembre 2012, p. 11.

⁷ Secondo recenti stime di Ref-Ricerche per il 2012, il calo dei consumi interni delle famiglie dovrebbe così suddividersi fra le diverse componenti di spesa: -8,1% (beni durevoli), -4,4% (beni semidurevoli) e -2,6% (beni non durevoli): cfr. Ref-Ricerche, Confesercenti, *Il quadro macroeconomico per l'economia italiana*, settembre 2012, p. 30.

⁸ Infatti, il tasso di disoccupazione, a novembre 2012, è salito all'11,1%: ISTAT, *Statistiche Flash*, 30.11.2012.

⁹ A ottobre 2012, lo sfavorevole differenziale inflazionistico tra l'Italia e l'Euro-zona si è per la verità leggermente assottigliato, soprattutto a causa degli effetti della crisi sulle famiglie, che ha contribuito a calmierare il trend dei prezzi dei beni non-alimentari: cfr. Ministero dello Sviluppo Economico – Osservatorio prezzi e tariffe, *Prezzi & Consumi*, "Newsletter on-line", 11/2012, Roma, novembre 2012.



PROVINCIA DI PRATO: Indicatori congiunturali nell'industria manifatturiera

Variazioni tendenziali annue - 2011/12

	2011	2012	
	anno	I° trim.	II° trim.
Produzione	1,1	-8,7	-9,6
Fatturato	1,7	-8,8	-9,7
Ordini	1,4	-9,5	-7,6
Export manifatt.	5,2	3,1	0,5
Addetti(*)	0,4	0,7	1,7
Utilizzo impianti(**)	78,2	73,1	78,4

(*) variazione % su trimestre precedente

(**) in percentuale sulla capacità produttiva massima

Elab.ni su dati UTC- Confindustria Toscana

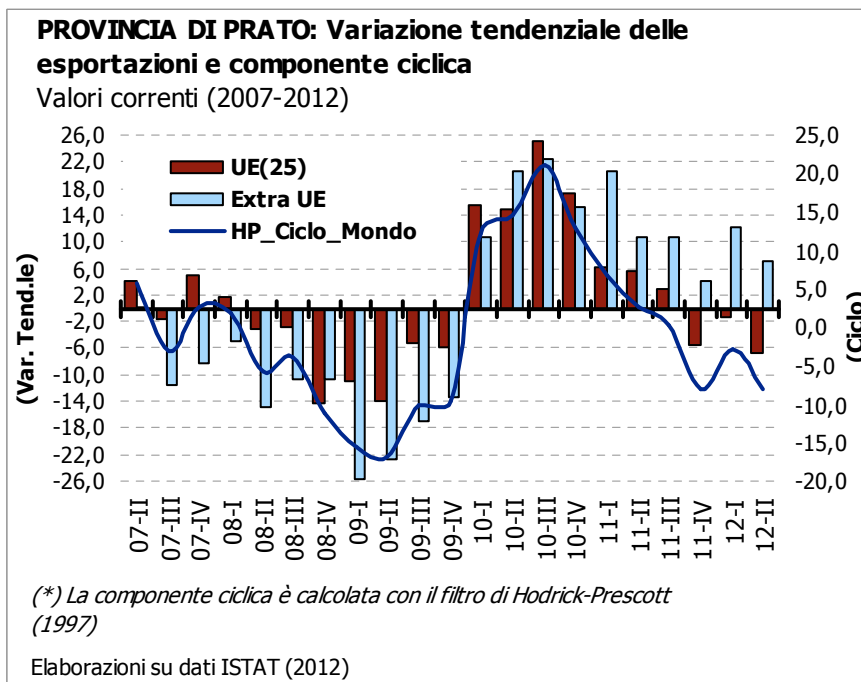
Osserv.rio congiunturale sull'industria manifatturiera

ISTAT - CoeWeb

livello nazionale (-7,9%) che regionale (-4,9%)¹⁰. Inoltre, guardando alla dimensione della crisi stessa in termini di *output gap*, occorre evidenziare che, a seconda dei settori, il sistema industriale ha perso (rispetto ai livelli pre-crisi) circa 20-30 punti percentuali, mettendo così in seria discussione la tenuta stessa d'interi comparti produttivi.

Coerentemente con la situazione generale anche a Prato si sconta una situazione assai critica con livelli produttivi che hanno toccato un nuovo punto di minimo dopo quello registrato

nel 2009. A giugno del 2012 la produzione industriale della Provincia si attesta al -9,6%, cui si somma un fatturato anch'esso in netta flessione (-9,7%). Il tunnel della crisi non sembra quindi essere finito e l'attuale profilo assunto dalla congiuntura industriale ne è un'evidente testimonianza; scendendo nel dettaglio, la produzione nel settore tessile flette del -11,8% nel secondo trimestre dell'anno dopo aver registrato un calo del -9,6% tra gennaio e marzo. Per gli altri settori industriali della provincia si registra una contrazione mediamente più contenuta rispetto al 2011 (-6,1% e -7,8% rispettivamente le variazioni tendenziali del comparto abbigliamento e della meccanica nel corso del primo semestre 2012), ma è fuori di dubbio che anch'essi contribuiscono a peggiorare un quadro complessivo della situazione di per sé già molto critico. L'ulteriore peggioramento del ciclo economico trova una delle sue spiegazioni, oltre che nelle ormai croniche difficoltà riconducibili al mercato interno, nella decelerazione del ritmo degli scambi internazionali e nel conseguente sensibile calo delle vendite all'estero: -2,9% la variazione tendenziale dell'*export* del sistema manifatturiero pratese nel periodo gennaio-settembre 2012. Dal punto di vista strettamente ciclico l'*export* provinciale si presenta così in territorio negativo ormai da alcuni trimestri ed

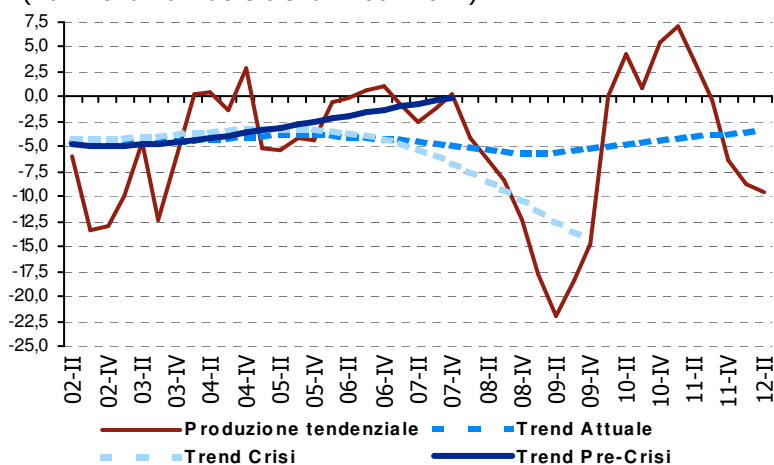


¹⁰ In effetti tanto a livello nazionale che regionale nel corso della prima parte del 2012 si registra un netto deterioramento del quadro congiunturale, con variazioni negative dei livelli medi di produzione industriale sia nel primo che nel secondo trimestre 2012: cfr. Unioncamere Toscana, Confindustria Toscana, *La congiuntura manifatturiera in Toscana. Consuntivo II trimestre 2012 – Aspettative III trimestre 2012*, Firenze, novembre 2012.



PROVINCIA DI PRATO: Andamento della produzione nell'industria manifatturiera

(Var. Tend.li annue e trend - 2002-2012)



(* Il trend è calcolato utilizzando il filtro di Hodrick-Prescott (1997)

Elab.ni su dati UTC - Osservatorio congiuntura industria manifatturiera (2012)

evidenzia segnali di ulteriore indebolimento a partire dalla scorsa primavera. L'andamento delle vendite è peggiorato soprattutto sui tradizionali mercati dell'Euro-zona anche per effetto della crisi dei paesi della "periferia" europea (Portogallo, Irlanda, Grecia e Spagna).

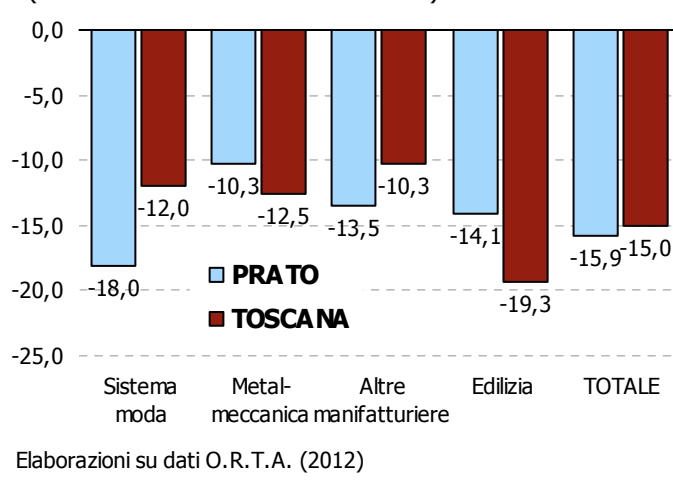
Guardando al *trend* di sviluppo di medio-lungo periodo, la nuova ricaduta che ha colpito l'economia pratese tra la fine del 2011 e l'inizio del 2012, sembra riflettersi in una ulteriore "compressione" delle potenzialità di crescita del

sistema produttivo locale e sta provocando una sorta di "assestamento al ribasso" dei livelli medi di produzione industriale¹¹.

La situazione appare molto critica anche per quanto riguarda il comparto artigiano per il quale, a livello aggregato, si registra una flessione tendenziale del fatturato pari al -15,9% (gen.-giu. 2012). Circa il 65% delle imprese artigiane ha denunciato crescenti difficoltà nel difendere i livelli produttivi e i dati riferiti al primo semestre 2012 sono negativi per tutti i settori del comparto. Oltre alla persistente crisi del mondo delle costruzioni, un ulteriore netto deterioramento delle condizioni generali si è abbattuto sull'artigianato manifatturiero che, sempre in termini di fatturato, presenta il peggior risultato a livello regionale¹². Pessimo l'andamento complessivo del sistema moda pratese, per il quale la flessione riscontrata sul versante del fatturato è quantificabile nell'ordine del 18%¹³.

Andamento del fatturato nel comparto artigiano per settore

(I° sem. 2012 - Var. % tendenziale)



Elaborazioni su dati O.R.T.A. (2012)

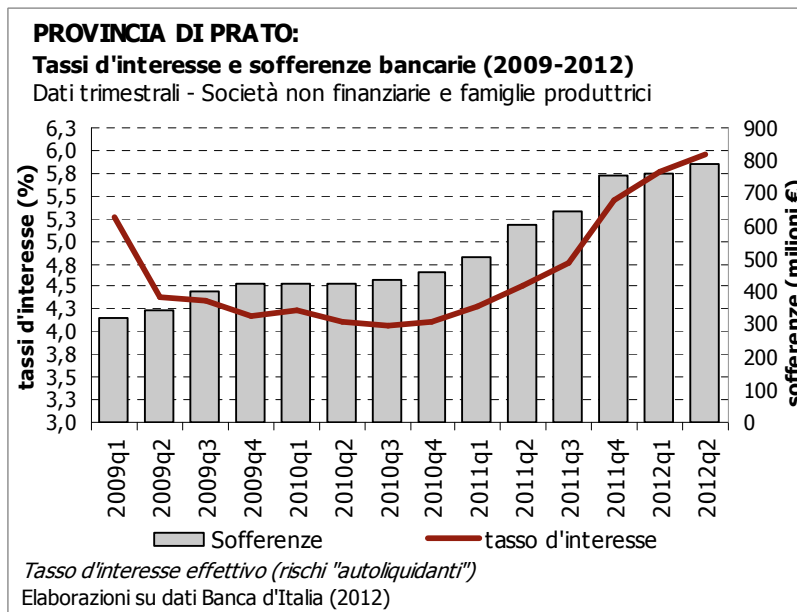
¹¹ Il fatto che il sistema industriale della provincia si stia probabilmente stabilizzando attorno a orbite produttive relativamente più basse sembra sostanzialmente confermato dalle informazioni relative al grado di utilizzo degli impianti. Il valore riscontrato a giugno (78,4%) si mantiene in effetti su valori ancora piuttosto elevati e in apparente contrasto con la contrazione che si registra dal lato dei volumi di produzione.

¹² Cfr. Unioncamere Toscana, *La congiuntura dell'artigianato in Toscana. Consuntivo I semestre 2012 - Previsioni II semestre 2012*, Ufficio Studi, "Note e approfondimenti 2012-24", novembre 2012.

¹³ Anche le informazioni desunte dai dati di contabilità delle imprese artigiane della Toscana evidenziano il realizzarsi di un nuovo peggioramento del quadro congiunturale. A livello locale, la flessione del manifatturiero artigiano pratese è appunto determinata dal cattivo andamento del settore tessile-abbigliamento che lascia sul terreno oltre 30 milioni di euro rispetto al 2011: cfr. CNA Toscana, "Si arresta la caduta dell'artigianato toscano ma è ancora crisi", Comunicato stampa, 27 novembre 2012.



Tanto nell'industria, quanto nell'artigianato, il profilo assunto da questa nuova involuzione negativa del



ciclo finisce col deprimere un *sentiment* degli operatori già duramente provato. Indicazioni tutt'altro che confortanti provengono dal versante dell'andamento dei portafogli ordini la cui consistenza appare assai deteriorata e non lascia al momento intravedere segnali di una imminente e significativa ripresa. Le aspettative degli operatori risultano generalmente improntate ad un mercato pessimismo con riferimento tanto alla domanda estera quanto soprattutto alla domanda interna. In questo quadro di molte ombre e pochissime luci, le previsioni per la chiusura del 2012

sono così orientate al segno “-” sia per l'artigianato che per il comparto industriale, al cui interno oltre il 30% delle imprese si attende una produzione complessivamente in calo rispetto al 2011¹⁴.

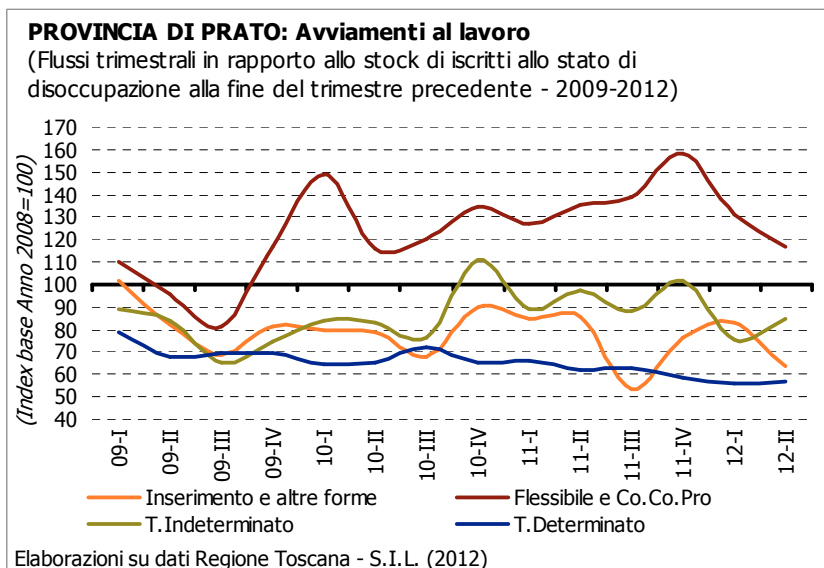
Come più volte accennato in precedenza, l'attuale profilo assunto dalla situazione economica della provincia s'inserisce in uno scenario di difficoltà assai più ampio. Sulle prospettive per l'economia italiana gravano, oltre ai numerosi ostacoli di natura congiunturale, le molte (e purtroppo assai note) questioni che vanno dalle fragilità strutturali del nostro “sistema paese” alle recenti, pesanti ricadute delle politiche economiche del governo. In effetti, le principali preoccupazioni segnalate dagli operatori economici locali vanno al di là delle contingenti problematiche di mercato (tra cui la forte concorrenza dei paesi *low cost*) e riguardano, invece, aspetti gestionali direttamente connessi alla difesa dei margini operativi e, di conseguenza, di livelli accettabili di autofinanziamento e liquidità. E' così che fra i problemi più gravi sono segnalati il costo dell'energia e il persistere del *credit crunch* sull'economia “reale”. Sotto quest'ultimo aspetto è da segnalare come il livello effettivo dei tassi d'interesse applicati al sistema produttivo sia tornato a crescere, soprattutto a partire dalla fine del 2011. Se ciò è vero in generale, a Prato i tassi d'interesse applicati alle imprese (5,96%; dati medi 2012, giugno – fonte: Banca d'Italia, dicembre 2012) risultano più elevati rispetto alla media nazionale, incorporando quindi una sorta di maggiore “premio al rischio” richiesto dal sistema del credito. D'altro canto, gli istituti di credito hanno subito un progressivo deterioramento della qualità degli attivi di bilancio, che sono stati fortemente penalizzati dall'incremento delle sofferenze a carico del sistema produttivo.

Il mercato del lavoro e i consumi

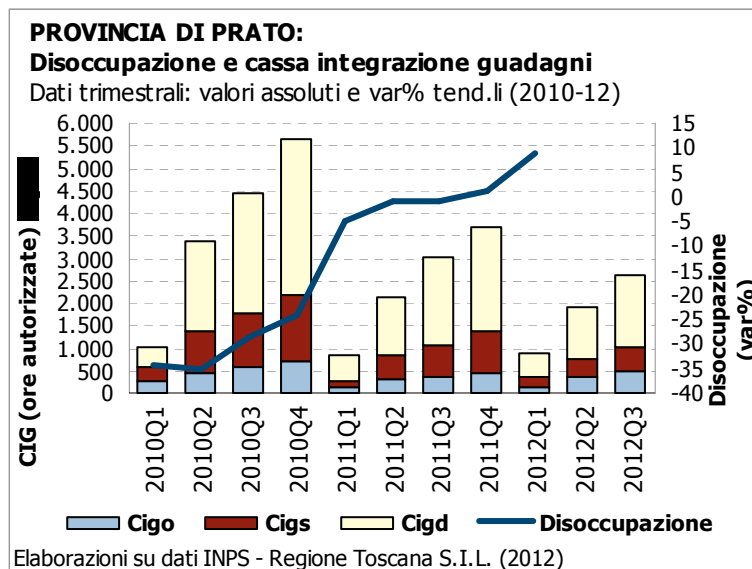
Nonostante il classico *lag* temporale che solitamente intercorre tra andamento della produzione e ricadute sui livelli occupazionali, il persistere di un quadro congiunturale sfavorevole sta progressivamente deteriorando anche le condizioni generali del mercato del lavoro. Tanto a livello nazionale quanto in sede locale il riacutizzarsi della crisi nel corso del 2012 sta ormai penalizzando pesantemente il fattore-lavoro che risulta in forte sofferenza sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda.

¹⁴ D'altro canto, recenti rilevazioni sugli indicatori indiretti della produzione (es. ore lavorate, consumi di energia) condotte a livello provinciale denotano un netto calo dei volumi lavorati nel corso del terzo trimestre 2012 (cfr. CCIAA Prato-UIP Confindustria Prato, *La congiuntura a Prato*, n. 36, novembre 2012).

Guardando alla domanda, si registra un calo dei flussi di avviamenti al lavoro nel corso della prima parte dell'anno (-4,6%, la variazione tendenziale rispetto al primo semestre 2011). Le difficoltà che affliggono il sistema produttivo della provincia, stretto fra una critica e incerta situazione di mercato e condizioni finanziarie piuttosto fragili, finiscono infatti con l'indurre comportamenti prudenti e avversi al rischio da parte delle imprese e l'unica componente della domanda di lavoro che mostra un qualche segnale di vivacità è quella riferita all'attivazione di forme contrattuali "flessibili"¹⁵ (+1,8%, la variazione tendenziale nel primo semestre 2012).



Questo stato di fatto, peraltro, non è una novità: a partire dalla fine del 2008, i dati evidenziano appunto la



sensibile crescita del numero di contratti atipici e collaborazioni a progetto, che risultano (in complesso) in aumento di circa 17 punti percentuali (in rapporto allo stock di iscritti allo stato di disoccupazione). Dal lato dell'offerta di lavoro, invece, si evidenzia un netto incremento del numero d'iscrizioni allo "stato di disoccupazione": +8,8% la variazione tendenziale a marzo 2012. In un contesto dove i livelli occupazionali, malgrado le numerosissime difficoltà di cui abbiamo parlato, sembrano comunque sostanzialmente "tenere", l'incremento del tasso di disoccupazione potrebbe, se

non in tutto, almeno in parte, essere il risultato di un progressivo aumento del tasso di partecipazione al mercato del lavoro. In effetti, in questa lunga fase recessiva, caratterizzata da una sensibile erosione dei redditi disponibili, il tendenziale aumento della forza lavoro è un fenomeno che risulta già piuttosto evidente a livello nazionale¹⁶ e qualche primo segnale comincia ad essere registrato anche dalle fonti ufficiali riferite alle ripartizioni territoriali e locali. Questa situazione è stata anche definita "effetto lavoratore aggiuntivo"¹⁷, fenomeno tipico delle crisi economiche, quando gli stringenti vincoli di liquidità delle famiglie tendono a stimolare la ricerca attiva di un'occupazione. Sul piano più strettamente

¹⁵ In questa sede per contratti "flessibili" si fa riferimento ai contratti di somministrazione, lavoro intermittente e occasionale, nonché ai contratti di collaborazione a progetto (base informativa: Osservatorio regionale sul mercato del lavoro - Regione Toscana).

¹⁶ REF Ricerche, *Recessione anche nel 2013*, Congiuntura ref. - Previsioni, a. XIX, n. 18, 31 ottobre 2012.

¹⁷ CNEL-REF Ricerche, *Rapporto sul mercato del lavoro 2011-2012*, settembre 2012.



congiunturale, inoltre, a Prato si continua a registrare un elevato numero di ore autorizzate di CIG (poco meno di 3 milioni di ore; dati cumulati – ottobre 2012)¹⁸, cui si accompagna il riaffacciarsi del c.d. fenomeno del “*labour hoarding*”, grazie al quale le imprese, nonostante le difficoltà nel difendere i livelli produttivi, cercano comunque di salvaguardare l’occupazione¹⁹. La difesa del fattore-lavoro, infatti, rappresenta la volontà di resistere da parte delle imprese, che hanno appunto nel capitale umano una delle principali leve strategiche di riferimento.

Andamento del reddito disponibile delle famiglie

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Prato	1,2	-2,8	-4,6	-0,9	-0,9	-4,0
Toscana	1,3	-2,2	-2,0	-0,5	-0,6	-3,8
Italia	1,0	-1,2	-2,6	-0,5	-0,5	-4,1

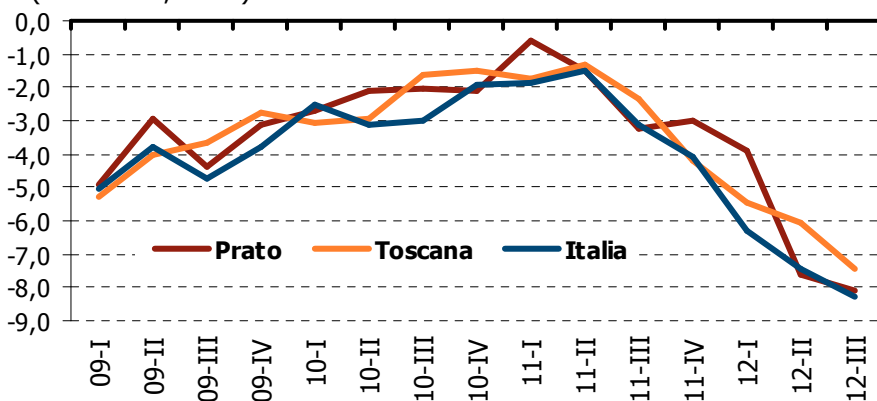
Elaborazioni su dati Prometeia (luglio 2012)

Le numerose fragilità che si stanno progressivamente

materializzando all’interno del mercato del lavoro, di fatto, contribuiscono a deteriorare la situazione generale delle famiglie. Infatti, secondo i dati recentemente diffusi da Prometeia, il reddito reale disponibile si è sensibilmente ridotto durante la crisi e la situazione si starebbe ulteriormente aggravando nel corso del 2012 (-4,1%). Anche a Prato il reddito disponibile è previsto in calo del -4% nel 2012 e, come nel resto del Paese, ciò determina una netta revisione al ribasso della spesa per consumi (-3,7%; dati di

previsione 2012), con cali superiori a quelli registrati nel 2009. In effetti, se la caduta dei consumi del 2009 era stata almeno in parte limitata da una riduzione del tasso di risparmio (c.d. “effetto-ricchezza”), in questa fase di riverbero della crisi la flessione dei redditi sembra trasferirsi più rapidamente sui livelli medi di spesa. Guardando ai dati, lo scenario è quello di un malessere economico diffuso che affligge l’intera economia

PROVINCIA DI PRATO: Andamento delle vendite rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente (2009-2012; var%)



Elab. su dati Unioncamere-Indagine cong.le commercio al dettaglio (2012)

provinciale - dalle imprese (calo della produzione), alle famiglie (calo dei consumi), al mercato del lavoro (crescita della disoccupazione e della CIG ordinaria). Parafrasando il prof. Krugman, il rischio più concreto, oggi, è quello di avvitarci lungo un sentiero che conduce verso un’ “economia della depressione”. D’altra parte, occorre anche sottolineare che il sostegno alla domanda aggregata messo in atto attraverso la politica monetaria è stato limitato dagli effetti del *credit crunch* e, in queste condizioni, si sono evidenziate tutte le criticità di una politica fiscale restrittiva cui si accompagna una crisi del credito, determinando il classico problema di pro-ciclicità della politica di bilancio²⁰.

¹⁸ In questa fase a crescere è soprattutto la Cigo: +38,3%, la variazione tendenziale relativa al periodo gennaio-settembre 2012.

¹⁹ Come accennato, infatti, il numero degli addetti all’interno del sistema produttivo locale tutto sommato “tiene” e, all’interno del comparto manifatturiero-industriale, esso risulta addirittura in lieve aumento sia nel 2011 che nella prima parte del 2012 (+1,2% la variazione congiunturale media relativa ai primi sei mesi dell’anno).

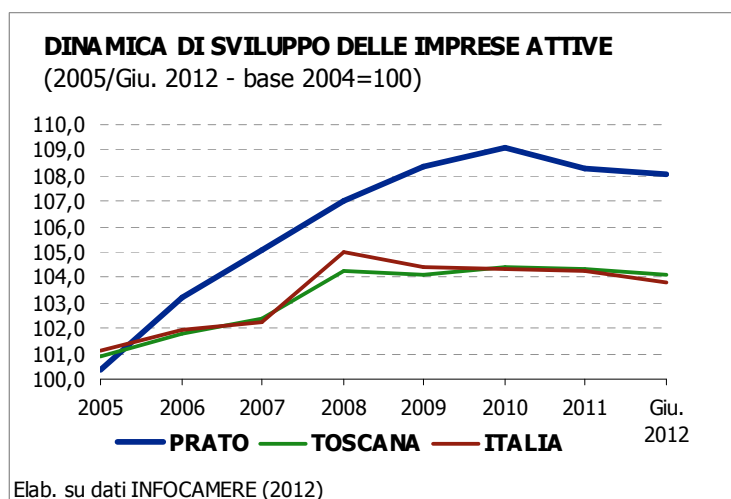
²⁰ In questo particolare momento storico, sul versante delle *policy*, si sta infatti dibattendo sull’opportunità di continuare a perseguire politiche orientate alla c.d. “austerità espansionistica”, oppure pensare a politiche più espansive che guardino in particolare al rilancio dell’*output* e dell’occupazione.

Il materializzarsi del c.d. *double-dip* dell'economia trova così un'evidente conferma anche nei dati delle vendite al dettaglio della provincia: -8,1% la variazione tendenziale di settembre 2012. La dinamica delle vendite del terzo trimestre 2012 risulta ancora in peggioramento rispetto ai trimestri precedenti e rappresenta il peggior dato dal 2005 (inizio della serie storica)²¹, superando il minimo ciclico toccato nel corso del 2009. L'andamento negativo affligge in senso trasversale i diversi comparti economici, con vendite al dettaglio che risultano in profonda sofferenza tanto nel "non alimentare" (beni durevoli e semidurevoli) - al cui interno è da segnalare il sensibile calo delle vendite di "abbigliamento-accessori" (-9,1%, la media tendenziale a settembre 2012) - quanto nel comparto *food*. Le famiglie, strette nella morsa della crisi, compiono così scelte sempre più orientate al risparmio, in cui si evidenzia il crescente utilizzo di *discount*, *superstore* e una maggiore attenzione alla scontistica e alle offerte speciali. In effetti, in questa fase, soltanto la categoria di esercizi appartenente agli "ipermercati, supermercati e grandi magazzini" presenta una dinamica del fatturato positiva. In ultima analisi, se da un lato sembra in atto una qualche forma di "declassamento" della spesa familiare soprattutto in termini qualitativi, dall'altro trova conferma

una progressiva erosione della capacità di spesa dei ceti più deboli, sui quali il peso della recessione tende a intaccare anche i consumi di base.

Lo sviluppo del tessuto imprenditoriale

Nel corso degli ultimi anni la dinamica di sviluppo del tessuto imprenditoriale della provincia di Prato ha mantenuto ritmi di crescita in complesso abbastanza sostenuti. A partire dal 2005, e fino a tutto il 2010, il tasso medio annuo di crescita (CAGR) delle imprese attive è stato pari all'1,5%, un valore più che doppio rispetto alle corrispondenti medie nazionale e regionale



(+0,7% in entrambi i casi).

Guardando al dato aggregato, si potrebbe quindi in prima battuta asserire che a Prato, diversamente da quanto avvenuto nel resto del Paese, gli effetti della crisi scoppiata a fine 2008 abbiano cominciato a produrre ricadute visibili sulla tenuta della struttura produttiva con un certo ritardo. In effetti, mentre a livello regionale e nazionale la frenata nei tassi di sviluppo delle imprese attive è intervenuta in modo pressoché immediato, ovvero già nel 2009, anno successivo allo scoppio della crisi, per poi proseguire con un lento declinare negli anni successivi, a Prato i primi significativi segnali di una contrazione dei ritmi di crescita sono riscontrabili soltanto a partire dal 2011 (-0,7% la variazione della consistenza delle imprese attive iscritte alla Camera di commercio rispetto all'anno precedente). Il fatto che nel corso del 2011 si sia verificata una sostanziale e repentina inversione di tendenza appare inoltre confermato dall'andamento della demografia imprenditoriale durante i primi tre trimestri del 2012: al 30 settembre 2012 le imprese attive con sede legale in provincia erano 29.163, per una flessione (calcolata su base annua) pari a circa -0,8 punti percentuali. Se si considera che, storicamente, le cessazioni di azienda sono in buona parte concentrate durante l'ultimo trimestre dell'anno, appare lecito stimare, per il 2012, una riduzione delle imprese attive pari, se non addirittura superiore, all'1%.

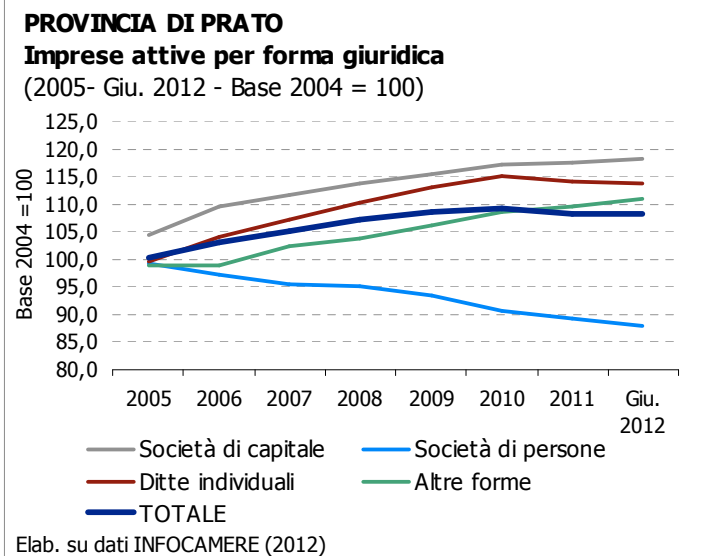
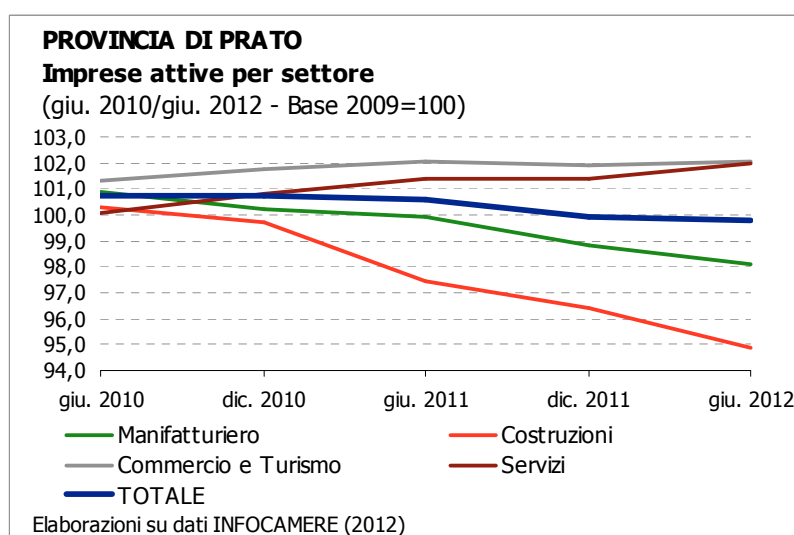
²¹ Anche a livello nazionale e regionale i dati tendenziali sulle vendite del settore del commercio risultano i peggiori dal 2005: rispettivamente pari a -8,3% e -7,4%, la variazione nel corso del terzo trimestre del 2012 (elaborazioni Ufficio Studi CCIAA di Prato su dati Unioncamere-Centro Studi e Unioncamere Toscana, *Indagine trimestrale sul commercio al dettaglio*, ottobre 2012).

Nonostante la battuta d'arresto riscontrata nell'ultimo biennio, rimane comunque un fatto che rispetto alla prima metà degli anni 2000 il numero delle imprese attive in provincia sia significativamente cresciuto. Prendendo a riferimento come anno base il 2004, l'incremento cumulato complessivo a giugno 2012 è risultato essere pari all'8,1% (4,1% in Toscana e 3,8% come media nazionale). In termini assoluti si tratta di un saldo positivo di circa 2.200 imprese attive.

Al di là della fotografia di sintesi scattata a livello aggregato, ovvero alle dinamiche del tessuto imprenditoriale nel suo complesso, è tuttavia indubbio gli anni a cavallo della crisi siano stati anni di profonde trasformazioni che hanno interessato la base produttiva della provincia tanto sul piano strutturale e organizzativo, quanto su quello settoriale.

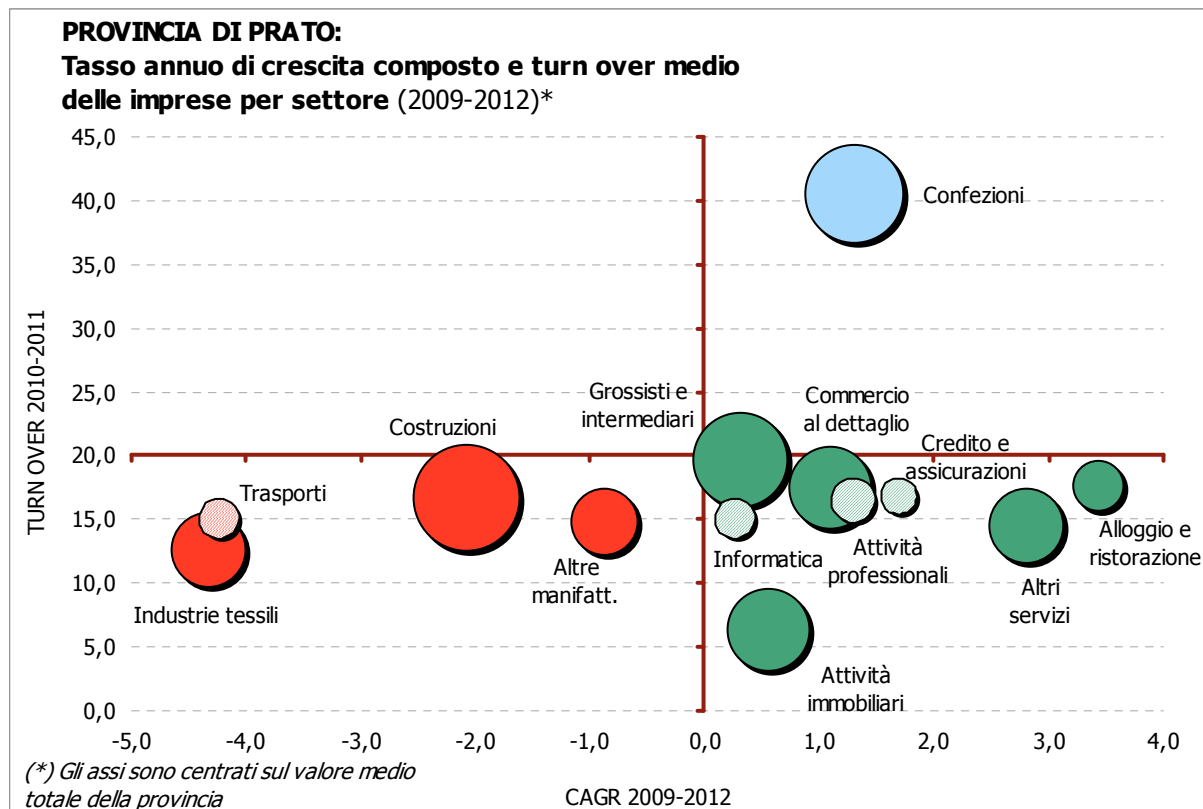
La riforma del diritto societario, entrata in vigore a partire dal gennaio 2004, ha favorito, almeno inizialmente, il notevole sviluppo delle società di capitale: nel biennio 2005-2006 le società di capitale attive sono infatti cresciute ad un ritmo prossimo al 5% (su base annua). Tra il 2007 e il 2010 il tasso di crescita si è invece via via progressivamente ridotto, sino quasi ad azzerarsi tra il 2011 e il 2012 (+0,1% a settembre 2012, ultimo dato disponibile). Il livello medio di capitalizzazione si mantiene strutturalmente abbastanza

basso, anche se (sempre in media) superiore al corrispondente aggregato nazionale: delle 6.289 società di capitale attive in provincia al 30/09/2012, 3.033 (48,2%) avevano un capitale sociale pari o inferiore a 15.000 euro (alla medesima data, la media nazionale riferita alla stessa classe di capitale sociale era pari al 56,3%). Durante il periodo considerato sono cresciute ad un discreto ritmo le imprese classificate come "Altre forme" (cooperative, consorzi, società consortili, ecc.), mentre non accenna



ad arrestarsi la flessione delle società di persone per le quali, tra il 2005 e il 2011, si registra un tasso medio annuo di variazione pari al -1,6%. Un discorso a parte meritano le ditte individuali che rappresentano il 55,7% delle imprese attive in provincia. Dopo la lieve flessione registrata tra il 2004 e il 2005, probabilmente riconducibile anch'essa all'entrata in vigore della riforma del diritto societario, le imprese individuali hanno ripreso a crescere a ritmi sostenuti fino a tutto il 2010, per poi rallentare nuovamente nell'ultimo biennio (-0,8% la variazione tendenziale annua calcolata a settembre 2012). Il profilo assunto dall'andamento delle ditte individuali, così come molti altri fenomeni che hanno caratterizzato l'evoluzione recente dell'apparato produttivo locale, va con ogni probabilità letto alla luce del ruolo decisivo esercitato

dall'imprenditoria straniera presente in provincia. A fine settembre 2012 le imprese individuali attive con titolare nato all'estero erano 6.489 (6.129 con titolare extracomunitario), per un'incidenza sul totale che sfiora il 40%. La ditta individuale è di gran lunga la formula imprenditoriale più gettonata tra i cittadini provenienti da altri paesi che decidono di avviare un'attività a Prato (l'88,4% delle imprese a conduzione straniera presenti sul territorio è in effetti una ditta individuale) e, tanto lo sviluppo riscontrato a livello



aggregato durante la seconda metà degli anni 2000, quanto il rallentamento dell'ultimo biennio, riflettono in gran parte l'andamento dei flussi delle ditte promosse da imprenditori stranieri.

L'intensità dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione in atto risulta ancor più evidente dall'analisi dei mutamenti che stanno interessando il tessuto imprenditoriale della provincia dal punto di vista della composizione settoriale. L'industria tessile, com'è noto, è in crisi da ormai oltre un decennio e ha subito un ridimensionamento quantitativo impressionante (2.300 le imprese attive a fine settembre 2012).

Solo nell'ultimo periodo (2009-2012, per il quale i dati sono confrontabili) il tasso di flessione medio annuo della consistenza delle imprese attive è stato superiore al 4%, ovvero il peggiore tra quelli riferiti ai principali settori dell'economia provinciale. Il comparto tessile si caratterizza inoltre per un tasso annuo di *turn-over* (12,5% in media tra il 2010 e il 2011) sensibilmente inferiore alla media provinciale, il che riflette, sempre in termini relativi, la scarsa "appetibilità" in questo momento del settore storicamente trainante e, di conseguenza, le difficoltà che esso incontra nel garantirsi adeguato ricambio generazionale²². Considerazioni del tutto simili possono essere riferite ai trasporti (-4,2% il CAGR 2009-2012), alle costruzioni (-2,1%, ma con un brusco rallentamento soprattutto nell'ultimo biennio dovuto alle pessime condizioni congiunturali che stanno interessando il settore) e, più in generale, al complesso delle attività manifatturiere. Fa eccezione, in questo quadro di generale arretramento del manifatturiero, l'andamento

²² Nelle imprese appartenenti al settore tessile, l'incidenza dei detentori carica ultra-settantenni è pari al 10,9%, ben 4 punti percentuali al di sopra della media provinciale. Viceversa, i detentori con meno di trent'anni sono appena il 3,3% del totale a fronte di un dato medio, riferito al complesso delle imprese attive sul territorio, pari al 6,7%.

ancora molto sostenuto delle confezioni. Nonostante il rallentamento, per la verità abbastanza significativo, riscontrato negli ultimi trimestri (-2,3% la variazione su base annua a settembre 2012), il comparto delle confezioni, che notoriamente si caratterizza per una netta predominanza di imprese a conduzione cinese (circa l'80-85 per cento sul totale attive) ha avuto, a partire dalla fine degli anni '90, una crescita vertiginosa che non ha eguali se confrontata con quanto accaduto in altre realtà e sistemi economici locali a livello nazionale²³. Il settore delle confezioni è l'espressione più evidente di una comunità, quella cinese appunto, che si sta progressivamente radicando sul territorio, da tempo sta diversificando, attorno ad un nucleo "centrale", il ventaglio delle proprie attività e iniziative e per la quale non mancano i segnali di una seppur lenta e non sempre facile integrazione. Dal punto di vista strettamente economico, tuttavia, continua a destare notevoli preoccupazioni l'elevatissimo *turn-over* (stabilmente superiore al 50%) che caratterizza in genere le iniziative imprenditoriali promosse dai cittadini cinesi. Ciò è vero soprattutto nella misura in cui un *turn-over* che si discosta in modo così evidente da valori ritenuti "normali", o comunque fisiologici, sia indice non solo di una certa "fragilità" (strutturale, finanziaria e organizzativa) delle imprese di volta in volta avviate, ma nasconda dietro di sé fenomeni più o meno gravi di illegalità (o comunque di carattere elusivo) e, con ciò, finisca col pregiudicare la nascita e il rafforzamento di quell'insieme di relazioni stabili e sinergiche col resto del tessuto produttivo locale che viene ormai da molti ritenuto come un presupposto indispensabile (e non più procrastinabile) per il rilancio della città.

Nel quadrante in basso e a destra del grafico riportato sopra, che rappresenta un po' la dimensione "ideale" di una maggior crescita unita a un *turn-over* relativamente basso (o comunque inferiore alla media), figurano praticamente solo attività riconducibili all'universo dei servizi. Si tratta, evidentemente, di un universo assai eterogeneo, che comprende attività, scelte imprenditoriali e soluzioni organizzative molto diverse tra loro. I dati confermano la sostanziale tenuta dell'apparato distributivo della provincia, soprattutto nella componente "commercio al dettaglio" che, tra il 2009 e il 2012 (settembre), è cresciuta ad un tasso medio annuo pari all'1,1%. Il settore si caratterizza tuttavia per un tasso di *turn-over* imprenditoriale (17,5%) che, sebbene prossimo ai valori medi della provincia, appare significativamente superiore alle corrispondenti medie regionale (13,1%) e nazionale (12,5%). Anche nel caso del commercio al dettaglio, il *turn-over* relativamente elevato può essere in parte ricondotto alla diffusa presenza di imprese a conduzione extra-comunitaria (20,9% l'incidenza sul totale registrate a fronte di una media nazionale pari al 13,4% - settembre 2012), ma è indubbio che sulle dinamiche demografiche del comparto, e sulle sue prospettive, pesa soprattutto l'incertezza dettata dalle difficili condizioni congiunturali del momento che, come abbiamo visto in precedenza, si stanno traducendo in una progressiva contrazione del reddito disponibile e, di conseguenza, in una persistente contrazione dei consumi.

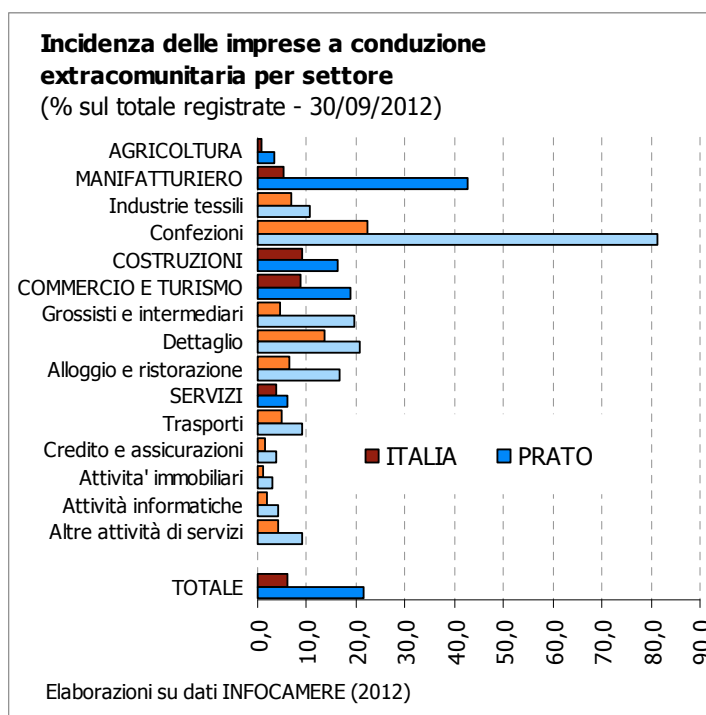
Gli ultimi tre-quattro anni hanno visto anche una lieve crescita dei servizi di informatica, informazione e comunicazione (+0,3% il CAGR 2009-2012), delle attività professionali, scientifiche e tecniche (+1,3%) e del settore credito e assicurazioni (+1,7%), mentre tassi di sviluppo relativamente più elevati hanno riguardato gli "altri servizi"²⁴ (+2,8%) e, soprattutto, i servizi turistici di alloggio e ristorazione (alberghi, bar, ristoranti) per i quali, nel periodo considerato, si registra la crescita maggiore (+3,4% su base annua).

²³ Lo sviluppo così intenso e repentino della comunità cinese ha portato alla ribalta delle cronache la città e da più parti si è cominciato a parlare di un vero e proprio "caso Prato". Il dibattito che si è acceso, tanto in sede locale quanto sui media nazionali, è stato ed è tuttora molto vivace e ha riguardato, con punti di vista e opinioni talvolta assai diversi, l'impatto che un fenomeno di una tale portata ha prodotto sugli equilibri socio economici di una realtà relativamente piccola, ma ricca di storia, tradizione e spirito imprenditoriale, quale quella pratese.

²⁴ La voce, tutt'altro che "residuale", comprende tanto attività di servizi rivolti prevalentemente alle imprese (noleggio, ricerca e selezione di personale, supporto per le funzioni di ufficio, ecc.) quanto, soprattutto, servizi di natura sociale, sanitaria, assistenziale e ricreativa rivolti alle persone.

Continua infine a crescere, anche se a tassi decisamente inferiori rispetto agli anni scorsi, il settore delle attività immobiliari (+0,6%). Per esaminare in modo compiuto le numerose ragioni che soggiacciono alla notevole crescita del settore immobiliare riscontrata a Prato negli ultimi anni occorrerebbe un'analisi molto approfondita che esula dai propositi di questo breve studio, ma è probabile che una componente piuttosto importante di tale crescita possa essere letta (anche) come il risultato degli intensi processi di riorganizzazione e ristrutturazione in atto presso altri settori dell'economia provinciale, *in primis* il settore tessile. Del resto, l'economia italiana, e quindi anche quella pratese, è stata relativamente poco contagiata dalla "bolla" immobiliare che ha caratterizzato lo sviluppo recente di buona parte del mondo occidentale e dalla cui esplosione sono scaturite le conseguenze che ben conosciamo. Sta di fatto che, a Prato, il comparto immobiliare - che si caratterizza per un *turn-over* imprenditoriale assai modesto (6,3%) e significativamente più basso rispetto alla media provinciale - è cresciuto in modo considerevole a partire dalla fine degli anni '90, fino ad assumere una dimensione che, in termini numerici, ormai supera (con oltre 2.800 imprese attive) proprio lo stesso settore tessile e la cui incidenza sulla consistenza totale delle aziende della provincia (9,6%) è più che doppia rispetto alla media nazionale (4,7%). Adottando questa prospettiva è allora possibile leggere il sensibile rallentamento occorso nell'ultimo biennio non tanto (o non solo) come l'esito della situazione congiunturale assai sfavorevole che affligge tutto il comparto, dall'edilizia sino, appunto, alle attività immobiliari²⁵, ma anche come un fatto almeno in parte fisiologico, determinato dal progressivo esaurirsi, o comunque attenuarsi, dei processi di ristrutturazione e riorganizzazione del tessuto produttivo richiamati sopra.

Concludiamo questa breve analisi dell'evoluzione recente del tessuto imprenditoriale della provincia di Prato con qualche altro cenno al ruolo esercitato, sugli equilibri e sulle dinamiche complessive, dall'imprenditoria straniera presente sul territorio. A fine 2011, con oltre 7.000 imprese avviate e gestite da cittadini extracomunitari, la provincia di Prato figurava all'8° posto della speciale graduatoria elaborata sulla base della



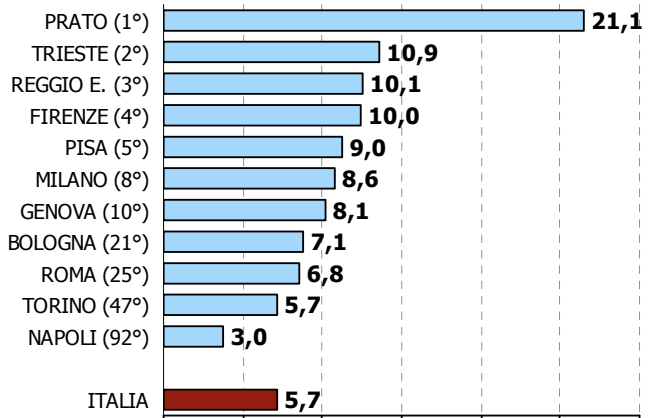
consistenza assoluta delle imprese registrate e appartenenti a questa categoria²⁶, dietro a grandi realtà quali Roma, Milano, Torino, Firenze e Napoli, al pari di Genova e davanti a Bologna.

²⁵ La situazione del mercato immobiliare a Prato si è fatta negli ultimi mesi particolarmente pesante. Secondo i dati dell'Agenzia del Territorio, alla fine del primo semestre 2012 il numero di compravendite (NTN) riferite ad immobili ad uso residenziale è crollato, rispetto allo stesso semestre dell'anno precedente di quasi il 30%. Ancora maggiore (-38,3%) è stata, durante il medesimo periodo, la flessione delle erogazioni di nuovi mutui in favore delle famiglie per l'acquisto di abitazioni (Banca d'Italia, Base Informativa Pubblica - dic. 2012).

²⁶ Per "imprese extracomunitarie", secondo la metodologia recentemente predisposta da INFOCAMERE, si considerano in questa sede le imprese nelle quali la partecipazione di persone nate in paesi extra-UE risulta complessivamente superiore al 50%, mediando (a seconda della tipologia di impresa) il grado di partecipazione alle quote di proprietà con la presenza negli organi di amministrativi e/o di controllo.



Incidenza % delle imprese a conduzione extracomunitaria sul totale registrate
(Graduatoria provinciale - 2011)

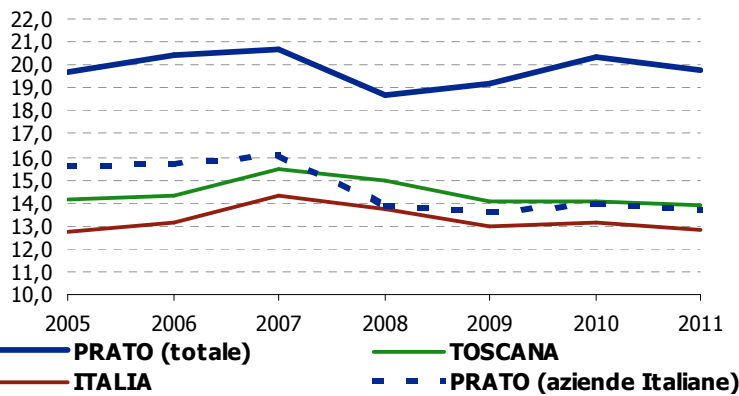


Elaborazioni su dati INFOCAMERE (2012)

Le cose cambiano, e di molto, qualora si consideri non già la consistenza in termini assoluti, bensì l'incidenza relativa delle aziende promosse da cittadini extracomunitari sul totale delle imprese registrate. In questo caso la provincia di Prato, con una presenza pari a oltre il 21%, occupa ampiamente il 1° posto, seguita, ma a grande distanza, da Trieste, Reggio Emilia e Firenze che sono le uniche realtà in Italia per le quali si registra un'incidenza percentuale di imprese a conduzione extracomunitaria leggermente superiore al 10%.

Sotto il profilo della distribuzione settoriale occorre inoltre osservare come tale presenza abbia ormai permeato praticamente l'intero tessuto imprenditoriale della provincia: la quota percentuale di imprese extraUE è infatti superiore alla media nazionale in tutti i principali settori economici. A parte le confezioni, delle quali abbiamo già parlato in precedenza, una presenza molto importante (ovvero attorno al 20%) è riscontrabile nelle costruzioni (16,4% a settembre 2012), nelle attività commerciali (19,1% in media, con una punta pari al 20,9% nel commercio al dettaglio) e nei servizi di

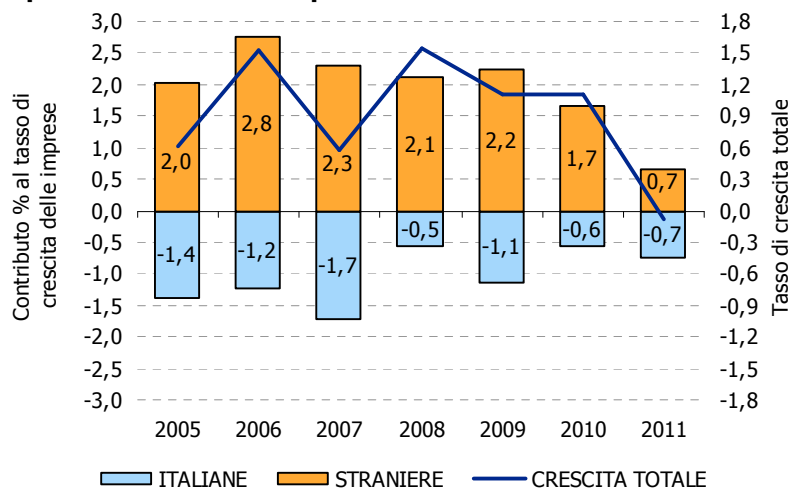
TASSO DI TURN-OVER IMPRENDITORIALE COMPLESSIVO
(2005 - 2011)



Elab. su dati INFOCAMERE (2012)

ristorazione (bar e ristoranti, 17,6%). Inferiore, ma comunque significativa, è infine l'incidenza percentuale nei servizi, prossima al 6% in termini aggregati con quote superiori al 9% nei trasporti e nelle altre attività dei servizi alla persona. Come accennato poc'anzi, la presenza così massiccia, tanto in termini assoluti che relativi, di aziende riconducibili all'iniziativa di imprenditori nati all'estero può contribuire a fornire una chiave di lettura utile per comprendere alcune delle peculiarità che hanno

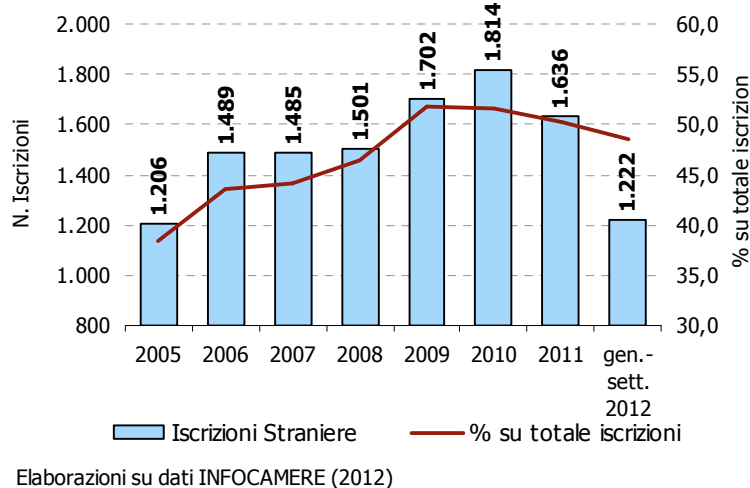
PROVINCIA DI PRATO
Contributo % allo sviluppo imprenditoriale per nazionalità delle imprese



Elab. su dati INFOCAMERE (2012)

PROVINCIA DI PRATO: Andamento delle iscrizioni di imprese a conduzione straniera

(Numero e incidenza % sul totale iscrizioni - 2005/2012)



caratterizzato l'evoluzione recente del tessuto imprenditoriale della provincia. E' questo, ad esempio, il caso del tasso di *turn-over* imprenditoriale, che a Prato si mantiene su valori strutturalmente molto elevati (attorno al 20%), ma si riallinea ai livelli medi nazionale e regionale qualora si scorpori dal dato complessivo la componente determinata dalle dinamiche in essere presso il sottoinsieme di imprese a conduzione straniera. Ma l'elemento forse più sorprendente (per certi versi anche più preoccupante) è rappresentato dal fatto che la crescita

demografica riscontrata negli ultimi anni sia stata determinata in modo pressoché esclusivo dal contributo apportato dalla nascita delle aziende avviate da cittadini stranieri. In effetti, almeno da partire dal 2005 (ma probabilmente anche da prima) i saldi riferiti alla nati-mortalità delle imprese a conduzione italiana sono stati sistematicamente negativi e pari mediamente al -1,3% (su base annua). Al contrario, tra il 2005 e il 2011, il tasso medio annuo di crescita calcolato per le imprese straniere è stato pari al 12,4%, con punte prossime o addirittura superiori al 20% all'inizio del periodo preso in esame. In termini di flussi, gli uffici del Registro delle imprese della Camera di Commercio di Prato hanno registrato, tra gennaio 2005 e settembre 2012, oltre 10.800 iscrizioni di aziende straniere (e 6.450 cessazioni) per una quota, sul totale delle pratiche di anno in anno istruite, che ha superato spesso il 50%.

Negli ultimi tempi anche lo sviluppo demografico delle imprese a conduzione straniera ha subito una brusca frenata. Anche in questo caso, la disamina delle ragioni che hanno condotto a questo rallentamento richiederebbe ulteriori approfondimenti specifici, ma è un fatto che nel giro di qualche trimestre siamo passati da tassi di crescita a due cifre ad un assai più modesto +2,8% (2011). Come abbiamo visto sopra, il settore delle confezioni, che rappresenta un po' la cartina di tornasole dell'andamento dell'imprenditoria cinese, dopo oltre un decennio di crescita ininterrotta, ha cominciato, a partire dalla seconda metà dell'anno scorso, a evidenziare saldi negativi nell'andamento della consistenza delle imprese attive (-2,3% a settembre 2012). Alla luce delle considerazioni appena svolte appare quindi del tutto lecito supporre che il rallentamento riscontrato nei tassi di sviluppo aggregati durante gli ultimi trimestri possa in buona parte essere spiegato proprio dal più ridotto contributo apportato dallo sviluppo delle aziende promosse da cittadini stranieri.ⁱ

3. Analisi del contesto organizzativo della Camera di Commercio di Prato

Attualmente, l'organizzazione di una Camera di Commercio come quella di Prato, non è più un sistema monolitico con un futuro da governare attraverso un approccio deterministico e quindi un sistema burocratico governato da certezze amministrative procedurali e strutture di responsabilità gerarchico-funzionali, in quanto:

- l'esercizio dell'autonomia funzionale ha favorito la costruzione di sistemi organizzativi aperti al territorio di appartenenza in grado di rispondere in modo flessibile alle specifiche esigenze dello sviluppo locale;
- i ruoli organizzativi descritti in passato con semplici mansioni sono stati sostituiti da sistemi professionali con ampie job description, focalizzati su processi e aree chiave di risultato;
- l'organico è costituito da operatori della conoscenza in grado di identificare i problemi, risolverli, ma anche di creare, trasmettere e conservare conoscenza in un processo di miglioramento continuo, di innovazione, di focalizzazione sul cliente, sulla sua soddisfazione e sull'erogazione di servizi sempre più di qualità e personalizzati;
- ad una operatività basata su procedimenti e adempimenti amministrativi è subentrata una gestione basata su processi e progetti;
- il perimetro dell'attività istituzionale si è progressivamente esteso ad una molteplicità di reti che vanno ben oltre il sistema camerale per intersecare il sistema della PA locale, centrale e comunitaria, le università ed i centri di ricerca, le reti economiche ed i mercati connessi con il territorio, il sistema produttivo, il sistema finanziario, etc..

L'organizzazione della Camera sempre più è, invece, una realtà fondata sul riconoscimento della diversità, sullo scambio di flussi informativi, sulla comunicazione, sulle relazioni istituzionali e su una grande permeabilità al cambiamento e alla innovazione. La complessità di questo scenario comporta turbolenze tali da rendere difficile la programmazione del futuro, in particolare, sul medio e lungo termine. La pianificazione stessa diventa processo di apprendimento e l'organizzazione ricerca forme sempre nuove di flessibilità in grado di consentire adattamenti in tempo reale alle mutevoli condizioni ambientali. La struttura della Camera assume evidenti caratteri di complessità, che rendono ancora più articolato e complesso il ruolo del Segretario Generale.

Il Segretario generale ricopre le funzioni di vertice dell'ente, cura l'attuazione dei programmi, esprime pareri e supporta gli organi, ha il controllo della regolarità amministrativa degli atti, attribuisce gli incarichi ai dirigenti, ne definisce gli obiettivi e assegna le relative risorse umane, materiali e finanziarie; coordina il lavoro dei dirigenti per il raggiungimento degli obiettivi strategici, presiede all'organizzazione e gestione del personale e cura la gestione dei rapporti sindacali; inoltre sviluppa le relazioni con gli enti, le istituzioni e le associazioni di rappresentanza delle imprese e dei consumatori e con il sistema camerale nel rispetto dei rapporti tra livello politico e livello tecnico.

Nella valutazione dei fabbisogni di personale e dell'adeguatezza della struttura organizzativa deve essere tenuta in considerazione la crescente ampiezza delle funzioni affidate alle Camere di Commercio, la specificità degli ambiti di intervento e il continuo mutare dell'ambiente di riferimento.

Fenomeni di tale natura accrescono con effetto esponenziale la complessità della gestione a cui si aggiunge la necessità di efficienza della gestione. Tutte sollecitazioni che richiedono alla guida dell'ente persone sempre più qualificate, dotate non solo di alta professionalità tecnica e specialistica, ma soprattutto di capacità manageriali e imprenditoriali.

La Camera di Prato nel sistema camerale italiano si qualifica tra le camere di medie-piccole dimensioni per la quale l'individuazione di tre aree dirigenziali effettive risulta assolutamente adeguata.

I Settori dirigenziali nelle quali si articola la macrostruttura organizzativa costituiscono le unità organizzative di massimo livello; esse sviluppano funzioni a rilevanza esterna o di supporto per l'attività dell'ente e sono individuate sulla base delle principali tipologie di intervento dell'ente. I Settori sono istituiti dalla Giunta su proposta del Segretario generale. Il regolamento di organizzazione dell'ente individua quali componenti della Macrostruttura i Settori.

Sulla base di quanto evidenziato nell'analisi più sopra descritta, la nuova articolazione della **macrostruttura** è la seguente:

a) Settore Sviluppo Imprese e Territorio, che comprende promozione del territorio, internazionalizzazione, studi e statistica, produzione di listini e borse merci, agricoltura, promozione dell'innovazione e sviluppo sostenibile, finanza e credito, sviluppo capitale umano e alternanza scuola lavoro, funzioni di regolazione delle controversie e funzioni di vigilanza e attività sanzionatoria, il rilascio delle certificazioni per l'estero;

b) Settore anagrafico e regolazione del mercato: gestione registro imprese, Albi, ruoli elenchi e registri, artigianato, licenze e autorizzazioni, protesti, registrazione marchi e brevetti, tutela dei consumatori, dichiarazioni MUD, RAEE, rilascio smart card, vidimazione registri, depositi bilanci, URP, attuazione legislazione in materia di trasparenza e gestione delle partecipazioni, registro informatico dei protesti, metrologia legale.

c) Settore Affari Generali Amministrazione e Contabilità: comprende il provveditorato ed i servizi informatici, la ragioneria (bilancio, contabilità, fiscalità) e la riscossione del diritto annuale, il personale, i servizi ausiliari e di supporto, le funzioni di controllo

In staff al Segretario Generale sono rimaste alcune unità organizzative che per la loro natura o per la loro criticità, come più sopra evidenziato, nel particolare contesto delineatosi nella Camera di Commercio di Prato e nel panorama normativo attuale, richiedono un presidio diretto del Segretario. Tra queste riveste una particolare importanza la funzione di "Comunicazione e relazioni esterne". Tale struttura è presieduta da un dirigente, con contratto a tempo determinato, di elevata qualificazione professionale; la sua collocazione in staff è stata e permane dalla evidente rilevanza strategica della comunicazione per le attività dell'ente camerale, per lo sviluppo e la gestione di nuovi strumenti di soddisfazione del cliente in un'ottica di Customer relationship management, per la valorizzazione della comunicazione con strumenti multimediali (dal sito Internet alle newsletter) e per rivedere complessivamente la politica di comunicazione per massimizzare l'efficacia, riducendone i costi. La funzione di Comunicazione e Relazioni Esterne è inoltre intesa per lo sviluppo di progetti di comunicazione non solo della Camera di Commercio ma del distretto economico produttivo, coerentemente con le linee strategiche del documento di mandato.

La Mediastruttura è costituita dai c.d. "servizi", a capo dei quali sono preposti funzionari di categoria D cui è stata conferita la titolarità di una "posizione organizzativa" (tuttavia, ad oggi solo due posizioni organizzative sono coperte); un funzionario di categoria D è invece titolare di un incarico a tempo determinato di "alta professionalità" per lo sviluppo di progetti di digitalizzazione e informatizzazione dell'ente, data la rilevanza dell'implementazione tecnologica-informatica per l'assolvimento delle funzioni camerali.

Per tutti i titolari dell'area delle posizioni organizzative e alta professionalità è curato lo sviluppo professionale teso ad accrescerne le capacità manageriali per la gestione delle risorse umane affidate e per la gestione del lavoro per obiettivi.

Nel medio periodo, come si è detto in premessa, alcuni fenomeni di origine esogena, fanno ritenere utile mantenere inalterato il numero dei servizi, ridistribuendo però le funzioni esercitate all'interno di ognuno in modo da ottenere una concentrazione delle attività e del servizio reso (verso utenti interni o esterni) maggiormente focalizzata e in grado di valorizzare le competenze e le esperienze fin qui maturate.

E' presente, altresì, un network di sistemi integrati e coordinati di misurazione e valutazione della Camera di Commercio, con funzione sia tipicamente di supporto, finalizzata ad orientare la programmazione strategica ed orientare il management, che diretta a sviluppare una cultura professionale orientata al miglioramento continuo e che comprende un sistema di misurazione e valutazione della Performance dei servizi della Camera, della dirigenza e del personale.

La Camera di Prato ha saputo crescere in qualità professionale e livelli di efficienza, circostanza rilevante e determinante anche per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e strategici, malgrado la costante diminuzione del personale.

Considerato quindi l'attuale quadro normativo, l'Ente dovrà rinnovare un'attenta analisi della propria struttura organizzativa in relazione ai servizi da erogare all'utenza, considerare la vasta informatizzazione dei processi di lavoro sia interni che esterni e quindi prevedere il ricorso, per lo svolgimento delle proprie attività, prioritariamente a strumenti quali la flessibilità oraria, la mobilità, le collaborazioni all'interno dei Servizi e trasversali ai Settori.

Tali riflessioni si rendono necessarie tenuto conto che i limiti posti dalle leggi finanziarie degli ultimi anni in materia di reclutamento del personale non consentono di programmare in tempi brevi le nuove assunzioni di personale a tempo indeterminato a copertura del turn over, e che le disposizioni di legge continuano a muoversi nella direzione delle misure di restrizione per la gestione del personale e di contenimento della spesa.

Per quanto concerne la politica di sviluppo delle risorse umane, l'attenzione è stata e dovrà essere finalizzata verso i seguenti obiettivi:

- incremento della produttività delle risorse umane disponibili, anche attraverso processi di riorganizzazione degli uffici, la valorizzazione del personale con momenti di formazione e riqualificazione;
- costante attenzione a sistemi di controllo di gestione e di valutazione del conseguimento dei risultati.

Occorrerà valutare come il continuo mutamento del quadro istituzionale inciderà sul sistema camerale e sul ruolo che il medesimo dovrà rivestire al cospetto del mondo delle imprese e dei consumatori, avvertendo sin da ora come la diversificazione dei servizi erogati imponga l'acquisizione di figure professionali specifiche, non sempre attuabile tramite processi di riqualificazione interna.

Il prossimo Programma triennale del personale avrà il compito di conciliare le esigenze di bilancio e quelle imposte dal mantenimento degli standard di servizi istituzionali alle imprese e dai nuovi servizi, derivanti dai continui trasferimenti di funzioni da parte dello stato e della regione, e dalle nuove modalità di erogazione dei medesimi, anche mediante la previsione di ulteriori figure professionali.

Partendo dai vincoli sempre più stringenti entro i quali la Camera sarà necessariamente costretta a muoversi e considerati gli obiettivi comunque ambiziosi che la stessa si è posta, appare evidente come sia fortemente presente la consapevolezza che la vera ricchezza dell'Ente sono le persone e le conoscenze di cui sono portatrici.

La formazione, l'innovazione organizzativa e tecnologica e l'utilizzo degli strumenti informatici rappresentano oggi le leve per aumentare il livello di produttività, razionalizzare le attività degli uffici e ottimizzare le prestazioni delle risorse umane per realizzare lo sviluppo dei servizi anche attraverso una "moderna" e "competitiva" gestione del personale.

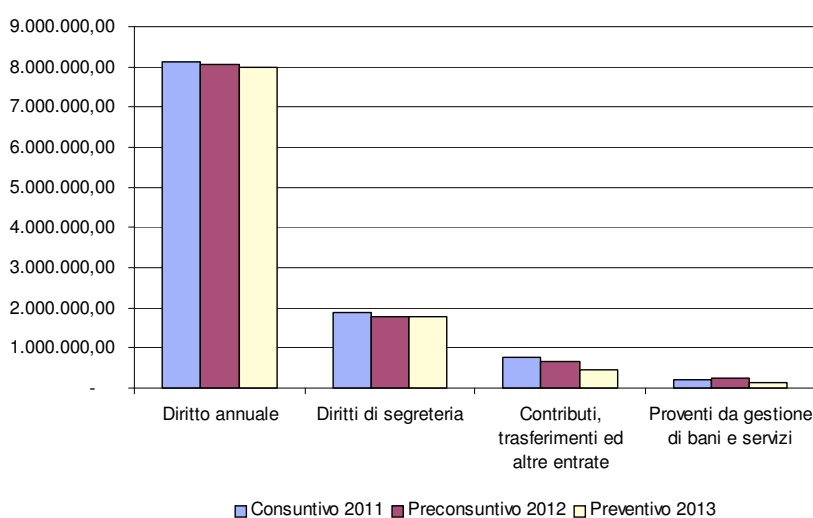
Per questa ragione, la Camera attribuisce un ruolo strategico alla formazione che accompagna i dipendenti lungo tutto l'arco della propria vita professionale e, per quanto l'investimento in formazione sia stato fortemente ridotto in termini economici in attuazione delle recenti normative in materia di contenimento della spesa, si conferma l'impegno a attivare percorsi in sinergia con altre realtà del sistema camerale per il mantenimento degli interventi formativi e qualificanti le risorse umane.

4. Le risorse economiche e patrimoniali della Camera di Commercio di Prato

E' ragionevole ipotizzare una costante riduzione delle risorse finanziarie a disposizione della Camera nel quinquennio in esame:

- Risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale, principale componente delle entrate camerali, interessate da eventuali adeguamenti derivanti essenzialmente dall'eventuale saldo positivo tra cancellazioni e nuove iscrizioni al Registro Imprese, non essendo ipotizzabili incrementi dei valori unitari delle contribuzioni, ricordando in proposito che la Camera di Commercio di Prato ha applicato negli ultimi anni una maggiorazione sul diritto annuale del 20% per la realizzazione di iniziative strategiche programmate a favore dell'economia provinciale;
- Diritti di segreteria che segneranno una costante flessione negli introiti, derivanti dai sempre più frequenti interventi di semplificazione amministrativa ad opera del legislatore;
- Proventi derivanti da contributi nell'ambito della realizzazione di progetti del fondo perequativo camerale o altri progetti nelle varie linee di finanza agevolata, rimborsi e gestione di servizi di natura commerciale sui quali sarà necessario porre una certa attenzione nel corso del quinquennio, soprattutto alla luce delle potenzialità derivanti dall'utilizzo della nuova sede camerale e delle strutture in essa presenti.

Grafico: Proventi Correnti



Sul fronte degli impieghi, la previsione per i prossimi anni è nel senso di un consolidamento della spesa del personale e una razionalizzazione delle spese di funzionamento, in virtù del trasferimento degli uffici nella nuova sede camerale; la gestione delle spese di struttura dovrà essere improntata al costante impegno nella ricerca di soluzioni economicamente sostenibili e innovative per mantenere inalterato il livello di qualità dei servizi, e per recuperare margini di impiego per interventi a favore del sistema delle imprese.

Le risorse per interventi economici dovranno essere investite in via prioritaria per iniziative a favore delle imprese, ponendo particolare attenzione agli impatti prodotti dalle politiche camerali sul sistema economico locale.

Grafico: Oneri Correnti

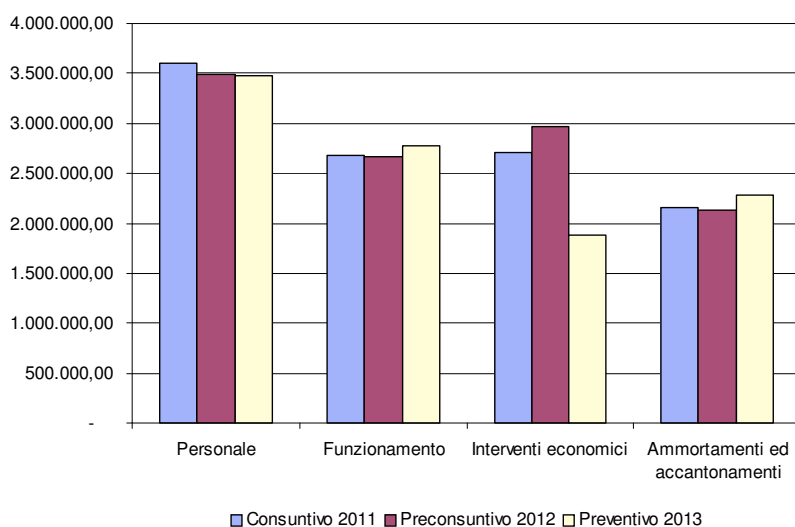
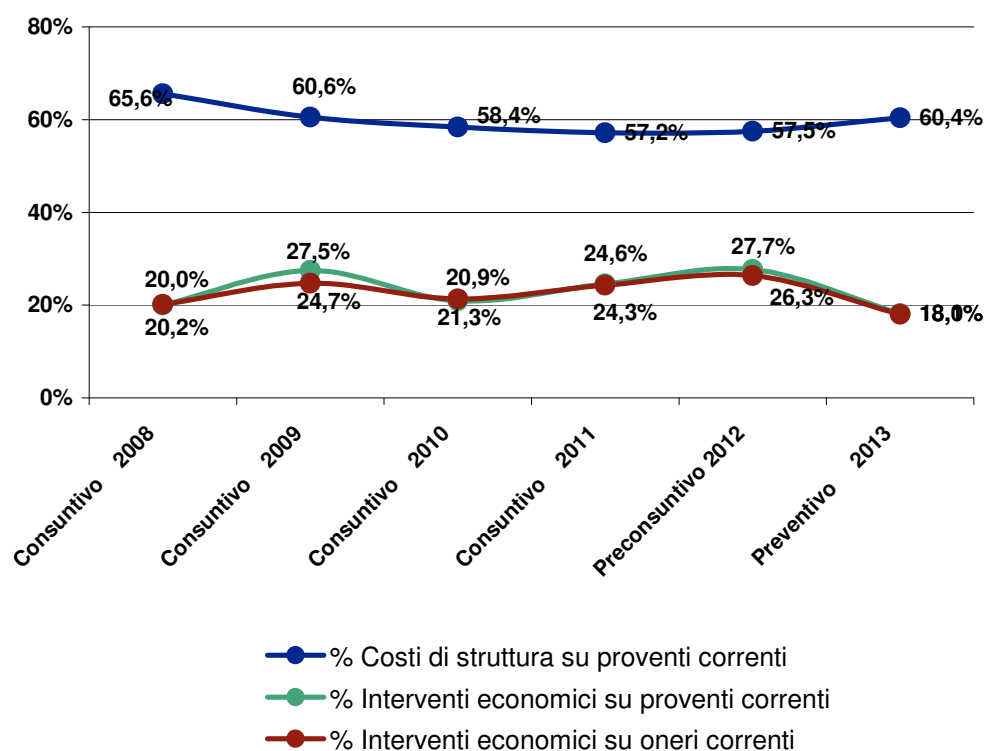


Grafico: Andamento oneri correnti



Il patrimonio immobiliare della Camera di Commercio si compone dei beni di seguito riportati:

- la nuova sede in via del Romito,
- il terreno in viale Montegrappa
- i Magazzini Generali, in via Nicastro
- l'ex Vivaio di Villanova, nel Comune di Vaiano (loc. Faltugnano).

La nuova sede della Camera di Commercio, che sarà pienamente operativa nel corso del 2013, sarà soprattutto un nuovo spazio a servizio del territorio.

Il nuovo edificio, accanto all'auditorium da 400 posti, dispone di spazi comuni destinati a sale riunioni e seminari; la progettazione e la realizzazione sono state studiate in modo da avere un basso impatto ambientale e prestazioni energetiche ottimali, grazie all'impiego di soluzioni impiantistiche e architettoniche all'avanguardia. L'edificio è stato classificato in classe A+ ed inserito nel IV conto energia alla fine del 2012.

L'ex vivaio di Villanova è stato recentemente oggetto di un'innovativa procedura di finanza di progetto, che si è conclusa con la concessione della durata di quindici anni a una nuova impresa agricola che dovrà attuare un progetto complessivo di riqualificazione e recupero del bene.

La restante parte del patrimonio immobiliare dovrà essere frutto di scelte strategiche di impiego, ai fini di una sua valorizzazione ovvero di un'ottimizzazione dell'utilizzo anche con il ricorso a strumenti di partenariato pubblico – privato. Del resto, recenti interventi normativi hanno introdotto forti limitazioni all'autonomia delle pubbliche amministrazioni per la vendita e l'acquisto di immobili, subordinando ogni scelta e ogni operazione di compra-vendita alla verifica da parte del Ministero dell'economia e delle finanze del rispetto dei saldi strutturali di finanza pubblica.

Particolarmente significativo è anche il patrimonio mobiliare. Sin dalla sua costituzione, la Camera di Prato ha ritenuto che il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio potesse essere espresso attraverso la partecipazione in società considerate strategiche.

Pur in presenza di situazioni assai diverse in termini di quota di partecipazione e di ruolo specifico, la Camera intende nei prossimi anni contribuire con determinazione a che le risorse investite nelle società partecipate siano ottimizzate e che gli obiettivi posti siano coerenti e funzionali, per quanto possibile, alle priorità dell'Ente.

La partecipazione della Camera, anche in importanti società come Aeroporto di Firenze, Firenze Fiera, Società Infrastrutture Toscane e Interporto della Toscana Centrale, presuppone una funzione non del tutto trascurabile di intervento diretto nella gestione, attraverso l'espressione di almeno un rappresentante negli organi gestionali e la definizione di un quadro di valori e di obiettivi che si intendono promuovere per il tramite dello strumento societario.

Un'attenta gestione delle partecipazioni, anche alla luce dei recenti interventi normativi, avrà come obiettivo la focalizzazione su grandi progetti di rilancio e di valorizzazione del distretto. In particolare verranno svolte le seguenti attività:

- a) consolidamento delle infrastrutture a servizio delle imprese, dall'aeroporto di Firenze all'Interporto;
- b) consolidamento della presenza nelle società del sistema camerale, che svolgono attività in vari ambiti su gran parte del territorio nazionale, previa verifica della sussistenza dell'interesse della camera di Prato in una logica di efficientamento e di razionalizzazione della spesa;
- c) mantenimento dell'impegno nelle istituzioni culturali di cui la Camera ha promosso la costituzione - Fondazione Museo del Tessuto e Fondazione Datini – alla luce delle loro sia pure diverse capacità di valorizzazione dell'immagine di Prato nel mondo e potenzialità di in termini di attrattività turistica, con significative ricadute sul piano economico.

Di seguito si riportano le partecipazioni della Camera di Commercio di Prato, suddivise per aree di intervento.

SOCIETA' PARTECIPATE

Settore di attività	Denominazione società
<i>Infrastrutture aeroportuali</i>	Aeroporto di Firenze S.p.a. Interporto della Toscana Centrale S.p.a.
<i>Infrastrutture stradali, per la portualità, centri intermodali e trasporti ferroviari</i>	Interporto Services Prato S.r.l. SIT Società Infrastrutture Toscane S.p.a.
<i>Infrastrutture altre</i>	Logistica Toscana S.c.a.r.l. IS.NA.R.T.
<i>Marketing territoriale</i>	Start S.r.l. Firenze Fiera S.p.a. Toscana Certificazione Alimentare
<i>Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione</i>	DINTEC - Cons. per l'innovazione tecnologica Mondimpresa S.c.r.l.
<i>Servizi - Formazione</i>	PIN S.c.a.r.l.

SOCIETA' DEL SISTEMA CAMERALE

Settore di attività	Denominazione società
<i>Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione</i>	Infocamere S.c.p.a. Tecnoservicecamere S.c.p.a. Retecamere S.c.r.l. Ic Outsourcing S.c.r.l. JOB CAMERE S.c.r.l.
<i>Servizi - Finanza e credito</i>	Consorzio Camerale per il credito e la finanza BMTI Borsa Merci Telematica Italiana S.c.p.a.
<i>Infrastrutture altre</i>	Tecno Holding S.p.a. UTC Immobiliare e servizi S.c.r.l.
<i>Servizi - Formazione</i>	Universitas Mercatorum S.c.a.r.l.

ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI

Settore di attività	Denominazione società
<i>Tessile e moda</i>	Centro di Firenze per la Moda Italiana Polimoda - Ente per le arti applicate alla moda ed al costume Fondazione Museo del Tessuto di Prato Unionfiliera
<i>Servizi - Formazione</i>	Isdaci - Istituto per lo studio dell'arbitrato Fondazione Istituto Internazionale di Storia Economica "Datini"

FONDO SVILUPPO NUOVE IMPRESE

Settore di attività	Denominazione società
<i>Servizi - Consulenza e supporto per l'innovazione</i>	Master Technology Italia S.r.l. Enatek S.r.l. Energy Solving S.r.l.

Con la finalità ultima di rispondere in maniera sempre più soddisfacente alle attese delle imprese, anche liberando risorse, si potrà nel corso del prossimo anno dare avvio, inoltre, ad un ridisegno strategico e organizzativo del patrimonio della Camera, ivi compreso quello mobiliare, ridisegno che dovrà portare ad una complessiva valorizzazione degli assets principali di cui l'Ente dispone.

5. Le linee strategiche per l'attività 2013-2017

Potenziare la competitività e la produttività del territorio, recuperare la centralità del lavoro, valorizzando le competenze tradizionali e facendo emergere nuove competenze: questa in sintesi la mission che la Camera di Commercio di Prato si propone per il quinquennio 2013 - 2017.

Unioncamere ha finalizzato i propri obiettivi strategici al rilancio della competitività e all'incremento della produttività.

In particolare le linee di azione che verranno sviluppate dal sistema camerale a livello nazionale nel prossimo triennio prevedono:

1. Competitività: promuovere l'internazionalizzazione delle imprese e dei territori
2. Competitività: migliorare l'accesso al credito, promuovere lo sviluppo delle infrastrutture, la diffusione dell'innovazione e le politiche di sostenibilità ambientale;
3. Competitività: rendere più efficiente il contesto operativo delle imprese in Italia e in Europa, migliorando le regole, promuovendo la legalità;
4. Imprese e produttività: sostenere le politiche per l'occupazione, favorire la nascita di nuove imprese e il dialogo scuola-impresa;
5. Imprese e produttività: promuovere la qualità e la tracciabilità delle filiere del made in Italy, valorizzando i distretti produttivi e rafforzando i legami tra turismo, cultura e saperi tradizionali;
6. Sistema camerale e produttività: completare ed aggiornare la riforma del sistema camerale.

In questo contesto e all'interno di questi obiettivi strategici deve necessariamente operare la Camera di Commercio di Prato, che fa parte di un sistema nel quale si riconosce e che contribuisce a far crescere.

Se le linee strategiche dell'Unioncamere rappresentano una cornice entro la quale operare, l'azione dell'ente sul territorio deve necessariamente essere calibrata alle esigenze del tessuto economico. Negli ultimi anni Prato è stata al centro di cambiamenti molto importanti: il forte ridimensionamento del settore tradizionale, la comparsa di nuovi competitor, la grave crisi registrata sui mercati mondiali che ha intaccato fortemente l'export. In questa situazione il volto economico della città è stato costretto a cambiare velocemente, trascinato da una serie di situazioni contingenti che hanno accelerato alcuni processi, lasciando poco spazio alla guida di questi percorsi di cambiamento.

Per questo l'obiettivo strategico prioritario del prossimo quinquennio di lavoro della Camera di Commercio di Prato sarà quello di riportare **Prato al centro del confronto**, analizzando le potenzialità del territorio, mettendo in discussione le sue debolezze e cercando di individuare nuove opportunità. Un percorso che, come di consueto, sarà portato avanti in stretta collaborazione con gli altri enti che operano sul territorio e con le forze economiche e sociali, per realizzare progetti condivisi ed efficaci, che aiutino il territorio a scoprire nuove vocazioni e a dare maggiore forza

Quello che stiamo affrontando è un periodo di difficoltà economica sia per gli enti che per le imprese; in questo contesto è fondamentale definire un quadro che permetta di selezionare le iniziative alle quali la Camera di Commercio fornirà il proprio apporto. In questa ottica come indirizzo generale verranno valutate in maniera prioritaria le iniziative che hanno un effetto diretto sul sistema delle imprese o che coinvolgono direttamente le imprese, per garantire che le risorse dell'ente vengano indirizzate con la maggior efficacia possibile al sistema imprenditoriale locale.

Key Issues	Linea strategica	Obiettivi
Imprese e produttività	Prato Moda Lab	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenere l'integrità della filiera produttiva tessile - Promuovere il distretto come luogo produttivo per la moda - Promuovere sinergie lungo la filiera
	Destinazione Prato	<ul style="list-style-type: none"> - Promuovere le potenzialità turistiche del territorio, valutando anche le opportunità di Expo 2015 - Promuovere le tipicità - Valorizzare il centro storico e le altre realtà del territorio - Valorizzare la nuova sede come uno spazio aperto
	Prato città degli imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> - Favorire la nascita di nuove imprese - Stimolare l'imprenditoria femminile e giovanile - Promuovere l'aggregazione tra imprese - Sostenere iniziative di formazione imprenditoriale - Intensificare il dialogo con gli istituti di credito che operano sul territorio
Competitività:	Prato diversifica	<ul style="list-style-type: none"> - Stimolare la diversificazione produttiva all'interno del territorio - Stimolare il potenziamento di servizi innovativi - Favorire la diffusione dell'ICT nelle pmi - Promuovere la green economy e l'immagine del territorio come di un territorio responsabile - Continuare ad impegnarsi per lo sviluppo delle infrastrutture
	Prato verso il mondo	<ul style="list-style-type: none"> - Aiutare le imprese del territorio ad affacciarsi in nuovi mercati - Supportare lo sviluppo della commercializzazione dei prodotti delle micro e piccole imprese - Supportare le imprese nel proprio processo di internazionalizzazione
Sistema camerale e produttività	Prato nell'area metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuire a far crescere Prato all'interno dell'area vasta, valorizzandone ruolo e specificità - Migliorare l'efficienza

✓ **Prato Moda Lab**

Un patrimonio di conoscenza tessile di grande valore, con una filiera altamente specializzata che rappresenta ancora oggi il cuore produttivo del territorio. Intorno a questo settore è cresciuto in questi anni anche il mondo delle confezioni, rendendo il territorio pratese molto appetibile per quei brand o marchi emergenti che hanno necessità di produrre quantità medie di prodotto, con una particolare attenzione alla qualità e tutto “made in Italy”. Su questo punti di forza si concentra la strategia che ha dato vita alla piattaforma “Fashion Valley”, che nei prossimi anni dovrà diventare non solo una vetrina ma una vera e propria base operativa in grado di attrarre e accompagnare potenziali clienti nel distretto. Stringere i rapporti tra la filiera tessile e quella di confezioni e maglifici è diventato necessario per poter offrire anche una nuova immagine del nostro distretto, come un luogo in grado di fornire un servizio accurato a tutti coloro che cercano partner produttivi veloci ed efficienti.

Allo stesso tempo la Camera di Commercio di Prato presterà attenzione non solo al tessile per la moda, ma anche alla produzione di tessuti tecnici, stimolando la diversificazione ma anche cercando di creare opportunità per le imprese che già si stanno affacciando in questo settore.

✓ **Destinazione Prato**

Promuovere il territorio in senso ampio, con le sue potenzialità, le sue produzioni, ma anche come spazio interessante sia come mèta turistica che come luogo di insediamento produttivo. Una strategia di marketing territoriale a tutto tondo, che abbracci tutti questi aspetti per costruire una nuova immagine del territorio, cercando di promuovere le sue specificità come potenzialità. Negli ultimi anni Prato è stata considerata dai media solo in chiave negativa, come distretto in crisi oppure come terra di massiccia immigrazione. Questi stereotipi rischiano di far passare in secondo piano le reali potenzialità del territorio, che, nonostante la crisi generalizzata, è ancora caratterizzato da un forte dinamismo. Occorre pertanto valutare, in stretta sinergia con il territorio e le associazioni di rappresentanza, l’opportunità offerta da Expo 2015 per la promozione di Prato.

✓ **Prato città degli imprenditori**

Un luogo favorevole per fare impresa, che fornisce le opportunità e i servizi adeguati a coloro che desiderano avviare un’attività o far crescere quella già esistente. Un impegno importante, per un territorio che negli anni si è sempre distinto a livello nazionale per l’alto tasso di imprenditorialità. Favorire la nascita di nuove imprese, stimolare l’imprenditoria giovanile e femminile, ma anche aiutare gli imprenditori già operanti ad accrescere le proprie competenze per affrontare nuovi mercati e nuove sfide, tenuto conto della complessità sempre maggiore del mercato, sostenendo iniziative per lo sviluppo della commercializzazione dei prodotti delle micro e piccole imprese.

In questa direzione va anche la volontà di instaurare un nuovo dialogo con il sistema del credito che opera a livello locale, che rappresenta la vera chiave di Volta per poter aiutare le imprese a crescere e a superare le proprie difficoltà.

✓ **Prato diversifica**

Dare spazio a nuovi settori, aprirsi a nuove opportunità, con uno sguardo particolare ai servizi innovativi, che potrebbero rappresentare un importante volano di crescita per il territorio all’interno dell’area

metropolitana. In quest'ottica dovrà anche essere portato l'impegno per favorire la diffusione dell'ICT nelle pmi, quale fattore di competitività.

Prato non è solo un luogo di produzione, ma anche un luogo stimolante per la creatività e le nuove iniziative, anche grazie ai numerosi spazi che si stanno liberando e che sono in attesa di essere ripensati per nuovi utilizzi.

Una particolare attenzione verrà rivolta alle iniziative collegate alla green economy, in un'ottica di crescita per nuove iniziative o di riconversione di quelle già in corso. Su questi temi il territorio sta già lavorando e sono molte le imprese che stanno prestando un'attenzione sempre maggiore verso queste tematiche; una tendenza che deve essere incoraggiata perché può prospettare nuove opportunità di sviluppo.

✓ **Prato verso il mondo**

Conoscere nuovi mercati, entrare in contatto con nuova potenziale clientela, aprirsi al mondo con una strategia di internazionalizzazione rivolta alla crescita delle imprese e delle loro potenzialità. Il "saper fare" artigianale di molte imprese del territorio occupate in settori diversi, le capacità produttive di aziende più strutturate che sono pronte per competere su nuovi mercati, sono due fattori che devono essere valorizzati, aiutando queste realtà a trovare il proprio spazio in mercati interessati al made in Italy e che hanno la possibilità di valorizzarlo adeguatamente.

✓ **Prato nell'area metropolitana**

Aprirsi al confronto a livello di area metropolitana, per cogliere le opportunità che possono emergere da un rapporto più sinergico con le realtà di Firenze e Pistoia. Cercando però di valorizzare in un contesto di area vasta le potenzialità e le specificità del nostro territorio, alla ricerca di sinergie che permettano all'intera area di trarre vantaggio da una collaborazione più stretta su temi trasversali.

Per gli interventi e gli indirizzi relativi al miglioramento dell'efficienza dell'ente si rimanda al paragrafo successivo.

Queste linee strategiche sono attraversate e valorizzate anche dalla presenza della **nuova sede** camerale, che nella prima metà del 2013 sarà pienamente operativa. L'impegno è quello di renderla uno spazio aperto alla città, crocevia di iniziative multisettoriali, vetrina per le eccellenze del territorio.

6. Le attività istituzionali per il 2013-2017

UNA P.A. PER LE IMPRESE

La legge 580/1993 attribuisce alle Camere di commercio funzioni e compiti relativi alla promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche. Tale attività si sviluppa essenzialmente tramite il Registro delle Imprese ed il REA che nel corso degli anni si sono arricchiti di nuove informazioni e di nuove funzioni (si veda ad esempio la PEC, l'iscrizione dei contratti di rete, le start up innovative, le attività economiche disciplinate dalle norme di attuazione della Direttiva Servizi, i dati relativi alle certificazioni ISO e delle attestazioni SOA provenienti da forniture di Accredia e di AVCP).

Le funzioni anagrafiche rappresentano l'attività core della Camera; si tratta di funzioni che solo essa esercita e che ne fanno l'amministrazione di riferimento, "lo stato civile" delle imprese. Il registro imprese rappresenta un patrimonio prezioso, non solo per l'ente camerale, tant'è che il codice dell'amministrazione digitale lo ha definito banca dati di interesse nazionale, in quanto fonte ufficiale attendibile e garantita dalla legge di informazioni sulle imprese italiane e sui loro amministratori e soci.

Uno snodo informativo fondamentale tra imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini.

La Camera continuerà a dare impulso a queste priorità focalizzandosi su due temi chiave: semplificazione e efficientamento, al fine di ridurre i costi amministrativi per le imprese. L'obiettivo prioritario è fornire alle imprese servizi di qualità in tempi rapidi e con procedure semplificate.

In questi anni, il sistema delle Camere di commercio, ed in particolar modo la Camera di Commercio di Prato hanno svolto un ruolo trainante attraverso l'informatizzazione dei processi, la formazione del personale e l'utenza professionale sull'utilizzo degli strumenti tecnico-informatici e sulle novità normative ed una cultura vicina alla sensibilità delle imprese.

Lo strumento principale per realizzare un'autentica **semplificazione** è la definizione di procedure amministrative chiare e condivise a livello di sistema camerale (ad esempio attraverso la realizzazione di guide uniche), rafforzando i rapporti di collaborazione con le associazioni imprenditoriali, i professionisti e le altre istituzioni. Nella logica dell'efficientamento dovranno essere ricercati strumenti per la progressiva automazione della fase istruttoria delle pratiche, al fine di conseguire una contrazione dei tempi di lavorazione e una riduzione del numero dei sospesi, con evidenti vantaggi in termini di miglioramento del servizio.

Opportunità di realizzare una concreta semplificazione per le imprese è data oggi dall'Agenda Digitale che, con l'estensione dell'obbligo di Posta Elettronica Certificata anche alle imprese individuali, costituisce l'occasione per il Registro Imprese di rafforzare la propria posizione di strumento primario per la gestione dell'identità digitale delle attività produttive italiane. Inoltre viene rafforzato il ruolo dello Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP) sottolineando l'importanza di impostare processi gestiti telematicamente ai fini della modernizzazione degli adempimenti richiesti alle imprese e attribuendo un ruolo centrale in questo ambito al sistema camerale. Negli ultimi anni molti processi di semplificazione hanno interessato il Registro delle Imprese, che attraverso la Comunicazione Unica rappresenta il referente principale di interazioni con le banche dati di Inps, Inail e Agenzia delle Entrate. Del tutto coerente con queste linee di azioni si pongono le attività camerali di rilascio dei dispositivi di firma digitale e la semplificazione interna all'ente da operarsi attraverso l'informatizzazione dei processi (ad esempio protocollo e albo camerale informatico, acquisti on-line, collegamenti con il Tribunale, ecc.), l'interoperabilità delle banche dati, la

decertificazione, la ricezione telematica dei depositi nazionali degli strumenti di tutela brevettuale, il miglioramento dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi e il rafforzamento dei rapporti di collaborazione con altre pubbliche amministrazioni.

REGOLAZIONE DEL MERCATO

La Camera di Commercio è titolare di importanti funzioni di regolazione e vigilanza sul mercato, funzioni recentemente ribadite nell'art. 2, 2° comma D. Lgs. 23/2010 di riforma della Legge n. 580/93.

Le azioni di regolazione del mercato sono volte a prevenire i conflitti attraverso la divulgazione tra gli operatori della conoscenza delle norme (anche per mezzo della raccolta degli usi provinciali), la trasparenza dei prezzi, la tenuta del Registro Informatico dei Protesti e la diffusione di relazioni commerciali corrette, ovvero a risolvere in modo rapido, condiviso ed efficace le controversie commerciali; le imprese possono così più utilmente utilizzare le loro energie per migliorare la competitività e le performance aziendali; viceversa il consumatore trova, anche attraverso la dimensione collettiva dei diritti, una risposta ad istanze che altrimenti sarebbero inascoltate.

La funzione di tutela dei consumatori sarà attuata mediante una serie di iniziative dirette, anche in collaborazione con le associazioni di tutela dei consumatori operanti sul territorio, di educazione ed informazione, per la diffusione di una nuova cultura del consumo che faccia prevalere la responsabilità e la consapevolezza delle scelte sugli atteggiamenti irrazionali e sulle suggestioni.

Con le funzioni di vigilanza vengono messe in atto procedure di controllo degli strumenti di misura e della conformità e sicurezza dei prodotti nonché le sanzioni amministrative nelle materie di competenza.

Alcune di queste attività devono essere obbligatoriamente svolte in forma associata, pertanto verranno intraprese tutte le azioni che possano assicurare una gestione ottimale dei servizi assicurando altresì una maggiore efficienza e un recupero di risorse.

MONITORAGGIO DELL'ECONOMIA DEL TERRITORIO

Alle Camere di Commercio sono attribuite importanti funzioni di monitoraggio dell'economia del territorio, in ragione del particolare rapporto di conoscenza delle dinamiche economiche locali, come confermato – a titolo esemplificativo – dall'attribuzione da parte di ISTAT dell'incarico di Ufficio Provinciale di Censimento in occasione del recente Censimento dell'industria e delle imprese no profit. La Camera proseguirà pertanto nel proprio ruolo di osservazione e monitoraggio dell'economia locale, fornendo agli operatori interessati e alle istituzioni un servizio ad alto valore aggiunto, finalizzato anche ad agevolare il *decision making* da parte degli organi competenti.

GESTIONE STRATEGICA, QUALITÀ, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Il 2013 sarà un anno cruciale sotto il profilo della strategia, segnato dall'avvio di un nuovo ciclo e dal varo del programma pluriennale.

I nuovi strumenti di programmazione sono l'occasione per una ridefinizione delle logiche operative, nonché per un adeguamento delle competenze e delle professionalità presenti nell'Ente.

Con riguardo alla gestione del personale, i due principali filoni di intervento saranno: la progettazione di interventi sulla struttura organizzativa coerenti con la nuova strategia di intervento delineata dagli organi politici, nonché la definizione di un piano formativo che sostenga il cambiamento.

Centrali gli investimenti sul capitale umano, da realizzarsi con percorsi formativi mirati in grado di rispondere alle nuove esigenze e contribuire all'evoluzione dell'organizzazione, in primo luogo valorizzando le capacità di coordinamento e di integrazione tra funzioni e strutture diverse e il lavoro per progetti.

Infatti, l'innovazione e il successo delle organizzazioni dipendono sempre più dalla loro capacità di sviluppare collaborazioni sia all'interno che all'esterno, stringendo partnership con altre organizzazioni.

Si conferma inoltre la centralità del processo di digitalizzazione che, in coerenza con quanto previsto dalla normativa vigente sul contenimento della spesa pubblica, sarà finalizzato non soltanto all'innovazione ma soprattutto all'efficienza.

Nello svolgere il suo programma di azioni per il 2013, la Camera dovrà tenere conto dei vincoli posti ad opera del Governo centrale; le ultime misure per contrastare la crisi avranno, infatti, un impatto significativo sull'organizzazione dell'ente e sulla gestione del personale, confermando la tendenza, in atto ormai da alcuni anni, verso un sempre maggiore contenimento dei costi di struttura e degli organici.

Con la norma sulla riduzione delle spese del personale e l'introduzione di nuove regole per le assunzioni – che ha una valenza di medio periodo – la Camera non potrà procedere alla copertura del turn over, se non tramite il ricorso a mobilità; dovrà pertanto operare nei limiti consentiti dalla legge, a contratti di lavoro flessibile.

Altro aspetto rimarcato dal legislatore è quello della performance e del merito in tema di valutazione del personale; viene confermata infatti l'idea che un articolato sistema di gestione della performance, sia una condizione necessaria per avere una macchina amministrativa efficiente e efficace, che possa contribuire a sostenere la ripresa e la competitività del Paese.

In tale prospettiva sarà fondamentale valorizzare il personale non solo con incentivi monetari, ma anche reputazionali come formazione e valorizzazione delle competenze, ponendo in essere misure che possano stimolare l'energia e le capacità innovative delle persone.

Ulteriore attenzione sarà dedicata al tema della trasparenza, che forma parte integrante del sistema di gestione della performance, e che è imposta dalla normativa vigente quale mezzo per consentire la partecipazione e il controllo sull'operato della pubblica amministrazione da parte della collettività.

Accanto al tema della trasparenza, l'ente si impegna alla diffusione e alla promozione della cultura della integrità, sviluppando e attuando – in ottemperanza alla legge vigente – il programma anticorruzione.

L'attenzione all'utenza e il presidio sulla qualità dei servizi erogati continueranno e ricoprire un ruolo prioritario nell'ambito delle strategie dell'ente, nella logica del miglioramento continuo. L'analisi della soddisfazione degli utenti/clienti si confermerà come lo strumento attraverso il quale la Camera raccoglie le informazioni per valutare la rispondenza tra il livello di qualità percepito e atteso.

La gestione delle risorse e del patrimonio dell'ente proseguirà in un'ottica di massimizzazione dell'efficienza.

7. Le attività per il 2013

Potenziare la produttività e la competitività del territorio, mettere il lavoro al centro, valorizzare competenze tradizionali, far emergere nuove competenze. Il 2013 è un anno importante per l'economia del territorio, sempre più stretta nella morsa della crisi. Ma se, come dicono le previsioni già dalla fine dell'anno ci saranno i primi segnali di ripresa, è importante che il territorio si faccia trovare pronto a cogliere le nuove opportunità, grazie a iniziative e progetti che rendano Prato un territorio favorevole all'imprenditoria.

Importante sarà anche riuscire a catalizzare su Prato un numero di risorse adeguate a poter mettere in campo progetti che aiutino il territorio a decollare, non appena ci saranno le prime schiarite della crisi. Per questo la Camera di Commercio di Prato porterà avanti il suo impegno nel reperimento delle risorse a livello nazionale e europeo, ma continuerà anche a collaborare con le associazioni del territorio e con la Regione all'interno del Progetto per Prato, per fare in modo che le risorse a disposizione riescano a dare respiro al tessuto economico.

Linea strategica PRATO MODA LAB

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
Fashion Valley	Promuovere la filiera moda presente sul territorio	- lancio e promozione del portale - organizzazione di incoming - organizzazione di presentazioni in Italia e all'estero
Filiera tessile	Mantenere l'integrità della filiera produttiva	- completare il monitoraggio della filiera, rendendolo permanente - adottare iniziative di supporto all'integrità della filiera

Costruire nuove relazioni di filiera all'interno del distretto, rafforzare quelle esistenti, offrire nuove opportunità che possono derivare dalla promozione del territorio come di un centro di produzione integrato della moda. Nel corso del 2013 verrà portato avanti il lavoro di promozione e rafforzamento della **Fashion Valley**, la piattaforma innovativa per il distretto della moda, alla quale è collegato anche un network di aziende che sono pronte a farsi conoscere all'esterno. Questa iniziativa sarà arricchita e integrata anche con il progetto "CREATE", il progetto europeo per la promozione del distretto creativo che nel 2012 la Camera di Commercio di Prato si è aggiudicata insieme a Toscana Promozione.

Per garantire la competitività del distretto, è fondamentale garantire la salvaguardia della **filiera tessile** nel suo complesso, assicurandosi che non si perdano anelli produttivi fondamentali per garantire la realizzazione del prodotto finito. Per questo andrà avanti il lavoro di monitoraggio che l'ente ha avviato in collaborazione con le associazioni di categoria. Il lavoro di indagine farà poi da base di riflessione anche per mettere in campo iniziative legate a questo tema.

Linea strategica DESTINAZIONE PRATO

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
Marketing territoriale	Promuovere le potenzialità turistiche del territorio Valorizzare il centro storico	- sostenere il rilancio del centro storico - valorizzare le potenzialità dell'intero territorio e promuoverlo con strumenti e iniziative specifiche - portare avanti la collaborazione con il progetto promosso da Provincia e Giovani Industriali
La tipicità, una spinta per l'innovazione	Valorizzare le produzioni tipiche in chiave contemporanea per veicolare nuova immagine del territorio	- organizzare iniziative di valorizzazione dei prodotti tipici - stimolare le imprese del settore a utilizzare strumenti innovativi per la promozione - valorizzazione delle produzioni locali - promuovere iniziative di filiera corta
La nuova sede: uno spazio aperto	Ospitare nuove iniziative e dare spazio a nuove idee	- garantire un efficace ed efficiente utilizzo degli spazi all'interno della nuova sede - mettere a disposizione gli spazi per iniziative di interesse per l'economia e la promozione del territorio

Valorizzare Prato e il territorio come destinazione turistica, non solo per chi viene da lontano, ma anche per i territori vicini; stimolare quindi l'animazione non solo nel centro storico, ma anche nelle altre zone che possono essere meta interessante, per dare slancio alla vivacità economica del territorio attraverso adeguate iniziative di **marketing territoriale**.

In questa logica saranno promosse iniziative rivolte allo sviluppo di forme di integrazione tra imprese che possano favorire le potenzialità attrattive del territorio.

Realizzare iniziative che richiamano l'attenzione su Prato è uno sforzo fondamentale per ricostruire un'immagine positiva del territorio, anche creando nuove sinergie e cercando di valorizzare quelle esistenti. Ad esempio nel corso del 2013 sarà anche aperta una grande mostra dedicata a "Filippo Lippi" e questo sarà un momento di visibilità e promozione importante per il territorio, per cercare di far conoscere le nostre eccellenze.

Sul fronte delle **tipicità** soprattutto in campo agroalimentare che sono presenti sul territorio, nel corso degli anni l'interesse degli imprenditori impegnati in questo campo ci hanno segnalato che il lavoro per avvicinare al mercato certi tipi di produzione significa dare spazio ad interessanti opportunità di business. Ne sono un esempio il lavoro fatto sul vino e sull'olio del territorio, che saranno protagonisti anche quest'anno di uno stand dedicato al Vinitaly e al SOL. Verrà inoltre portato avanti un progetto dedicato alle produzioni tipiche e al loro apporto nella dieta mediterranea che è stato finanziato da Unioncamere, con particolare attenzione alla bozza pratese. Infine verrà portata avanti l'iniziativa "Vetrina Toscana" come vetrina di eccellenza per i locali dell'area che utilizzano produzioni locali.

L'obiettivo è quello di promuovere Prato anche come una meta interessante per nuove imprese che fossero interessate ad insediarsi. Per questo sarà portato avanti il progetto di marketing territoriale avviato dai Giovani Industriali con la collaborazione della Provincia.

Linea strategica PRATO CITTA' DEGLI IMPRENDITORI

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
Crescita della cultura imprenditoriale	Aumentare il livello di preparazione degli imprenditori e stimolare la nascita di nuovi imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> - organizzare momenti seminari e informativi su temi diversi - intensificare il dialogo con le scuole superiori - potenziamento dello Sportello SOS Impresa con apertura anche a nuove tematiche - valorizzazione servizio informativo rivolto alle nuove imprese - incentivare interventi formativi per i "conduttori di impresa"
Promozione dell'imprenditoria	<p>Favorire la nascita di nuove imprese</p> <p>Stimolare l'imprenditoria femminile e la presenza femminile in ruoli apicali</p>	<ul style="list-style-type: none"> - favorire la nascita di imprese giovanili - sostenere la nascita di nuove imprese con lo strumento del fondo imprese innovative - organizzare iniziative di sensibilizzazione in collaborazione il Comitato per l'Imprenditoria Femminile - nascita del Comitato Impresa Sociale Cooperazione e Microcredito
Rapporto imprese - credito	Ridurre il credit crunch registrato nel distretto	<ul style="list-style-type: none"> - organizzare momenti di incontro tra imprese e sistema bancario - favorire l'accesso al credito delle imprese
Processi di integrazione delle comunità stranieri che operano sul territorio	Promuovere la cultura della legalità	<ul style="list-style-type: none"> - mantenimento dello sportello di mediazione culturale - proseguimento della collaborazione gli altri enti e associazioni del territorio impegnati su questo tema
Aggregazione di imprese	Promuovere la creazione di aggregazioni funzionali tra le imprese	<ul style="list-style-type: none"> - organizzare iniziative di sensibilizzazione - monitorare la situazione - fornire un supporto alle imprese interessate - sostenere iniziative di aggregazione (dalle reti di impresa a consorzi)

Prato è storicamente sempre stata un territorio favorevole all'imprenditoria, ha dato spazio sia a nuove attività, ha dato una risposta positiva a coloro che hanno voluto mettersi in gioco con un'attività in proprio. Per anni è stata questa la forza del distretto, che ne ha anche garantito una grande vitalità. Per recuperare questo primato è importante lavorare in due direzioni: promuovere l'**imprenditorialità**, con attenzione particolare ai giovani e all'imprenditoria femminile, e allo stesso tempo impegnarsi per potenziare la **cultura imprenditoriale** di chi ha già una propria impresa e deve affrontare sfide sempre nuove.

Un nuovo tema nell'agenda della Camera è la valorizzazione dell'impresa sociale, attraverso l'istituzione di un comitato per l'impresa sociale la cooperazione e il microcredito.

Per promuovere la **cultura della legalità**, la Camera di Commercio continuerà ad operare con lo sportello di mediazione culturale in lingua araba e cinese e porterà avanti la propria collaborazione con gli enti e le associazioni del territorio impegnate su questo tema. Porterà inoltre avanti il proprio impegno nel **monitoraggio** costante della **realtà imprenditoriale** locale con un focus anche

su quella straniera, per offrire un quadro sempre aggiornato dell'andamento dell'economia del territorio, premessa fondamentale per mettere in campo iniziative che siano efficaci.

Le diverse forme di collaborazione e integrazione consentono alle imprese di aumentare la propria capacità competitiva; la Camera di Commercio porterà avanti, nel rispetto del principio di sussidiarietà, la propria opera di sensibilizzazione per promuovere la formazione di raggruppamenti di imprese: dalle reti di impresa, continuando l'esperienza di promozione delle reti nel commercio, alle associazioni temporanee ovvero ad altre forme di aggregazione, più o meno strutturate. Il percorso per definire una forma aggregativa, sia essa un contratto di rete o un consorzio, è complesso e necessita di attività di formazione, finalizzata a fornire agli imprenditori gli strumenti conoscitivi e le opportunità, e di coordinamento per l'accompagnamento allo start up di impresa.

Linea strategica PRATO DIVERSIFICA

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
Più spazio ai servizi, per un distretto dell'innovazione	Stimolare la diversificazione all'interno del territorio	<ul style="list-style-type: none"> - organizzare iniziative di sensibilizzazione e di incontro - valorizzare il distretto dell'innovazione che sta prendendo forma - incentivare la diffusione delle certificazioni di qualità - sostenere la diffusione dell'ICT nelle pmi
Green Economy	Creare le condizioni per potenziare questo settore all'interno del territorio	<ul style="list-style-type: none"> - mantenere e potenziare il marchio Cardato Regenerated CO2 Neutral - valorizzare e promuovere iniziative green delle imprese del territorio - sensibilizzare gli imprenditori sulle opportunità offerte dall'impegno in questo campo
Infrastrutture	Rendere il territorio più competitivo e per le imprese che vi operano	<ul style="list-style-type: none"> -mantenere il proprio impegno per lo sviluppo di aeroporto e di interporto - valorizzare la dotazione logistica del nostro territorio, in un'ottica metropolitana

Prato è storicamente un distretto produttivo, che negli anni ha saputo dare spazio alla diversificazione, gettando le basi per la creazione di un **distretto dell'innovazione**, seguendo un cambiamento già in atto all'interno del tessuto imprenditoriale. Nel corso del 2013 si cercherà di dare spazio ai servizi innovativi, con iniziative di sensibilizzazione, organizzazione di momenti di incontro, per condividere idee ed esperienze.

L'altro grande tema che sta incontrando l'interesse delle aziende del territorio, seguendo anche un trend in atto a livello nazionale, è la **green economy**. La Camera di Commercio porterà avanti il proprio impegno in questa direzione, cercando di valorizzare e promuovere le iniziative in ambito green che si stanno attivando in vari campi sul territorio. Proseguirà inoltre l'impegno per la

promozione e la valorizzazione del marchio Cardato Regenerated CO2 Neutral, che in questi anni ha riscosso l'interesse di diverse aziende del territorio.

Per mantenere il territorio competitivo, è fondamentale occuparsi della **dotazione infrastrutturale**, uno degli elementi che può maggiormente influire sulla competitività delle imprese. La Camera di Commercio di Prato manterrà il proprio impegno in Aeroporto e Interporto, lavorando per il potenziamento di queste infrastrutture, in sinergia con gli altri soggetti pubblici impegnati su questo tema.

Linea strategica PRATO VERSO IL MONDO

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
Supportare l'internazionalizzazione delle imprese	Favorire la penetrazione delle imprese nei confronti dei mercati esteri Supportare lo sviluppo della commercializzazione dei prodotti delle micro e piccole imprese	- organizzazione di iniziative di incoming - organizzazione di iniziative all'estero in mercati di particolare interesse - valorizzare le potenzialità produttive del territorio in più campi - incentivare la partecipazione delle imprese e dei consorzi a iniziative all'estero

Entrare in contatto con nuovi mercati e con nuovi clienti, facendo conoscere i propri prodotti, facendo leva sul fascino che il made in Italy riscuote ancora in molte aree del mondo. Per cercare di aiutare le imprese ad affacciarsi su questi nuovi mercati, la Camera di Commercio di Prato continuerà ad operare con le sue iniziative di **internazionalizzazione**, che ogni anno riscuotono un interesse sempre maggiore.

Per l'anno in corso la Camera darà attuazione alle iniziative previste nel programma 4Prato, in parte già avviate nel corso del 2012, con particolare riferimento ad alcuni paesi ritenuti particolarmente interessanti (Cina, Brasile, Australia), nei confronti dei quali saranno realizzate attività di scouting e successivo incoming di operatori del comparto moda. Il programma 4Prato sarà un veicolo di promozione all'estero della piattaforma **Fashion Valley**.

Sarà altresì realizzato il progetto "World Textile Road Show 2013" in collaborazione con la Camera di Commercio di Firenze.

Sarà inoltre valutata la prosecuzione di alcune iniziative già realizzate nel corso degli anni precedenti (Rethinking the Product, pgt Filati in Giappone) che hanno riscosso particolare apprezzamento tra le imprese e le associazioni di categoria. Infine come di consueto si procederà con le attività dello sportello SPRINT, con la realizzazione di un percorso formativo rivolto ad imprese e professionisti in materia d'internazionalizzazione.

Saremo inoltre impegnati in un progetto di cooperazione internazionale con il sistema camerale turco, con un'azione di tutoraggio su una camera di commercio turca per la nascita di un distretto tessile.

Linea strategica PRATO NELL'AREA METROPOLITANA

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
Crescere nell'area metropolitana	Contribuire a far crescere Prato all'interno dell'area vasta, valorizzandone ruolo e specificità	- Attivare collaborazioni con Camere di Firenze e Pistoia - Partecipare attivamente alla riflessione sulla riorganizzazione dei servizi a livello di area metropolitana
Prato nel sistema camerale nazionale	Garantire alla Camera di Commercio di Prato la possibilità di far sentire la propria voce a livello nazionale	- partecipare attivamente all'attività di sistema
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Monitorare l'economia del territorio	- osservatori economici - analisi congiunturali e / o strutturali
Regolazione del mercato e tutela dei consumatori	Mantenere l'impegno per garantire una corretta operatività del rapporto tra imprese e tra imprese e consumatori	- mantenimento dei vari Sportelli tematici che operano sul territorio - garantire l'operatività di mediazione e conciliazione - garantire l'impegno per la vigilanza del mercato - svolgere attività a tutela dei consumatori
Miglioramento dell'efficienza dell'organizzazione camerale	Potenziare gli strumenti di misurazione delle performance	- continuare l'attività di formazione del personale - implementare processi di digitalizzazione - implementare strumenti di monitoraggio e controllo interno

Aprire un confronto concreto e costruttivo all'interno dell'**area metropolitana**, su temi strategici e di interesse comune: la Camera di Commercio di Prato porterà avanti questo percorso di collaborazione con le Camere di Commercio di Pistoia e di Firenze, cercando di elaborare iniziative comuni progettate nell'interesse delle aziende dell'area metropolitana.

Partecipare attivamente all'**attività del sistema camerale**, sia a livello regionale che nazionale, è un modo per far conoscere le istanze del territorio a tutti i livelli, coltivando sinergie che possono essere importanti. Per questo, anche tenuto conto del nuovo auditorium della Camera di Commercio di Prato, saranno attivati contatti per ospitare a Prato uno degli eventi nazionali del sistema.

8. Conclusioni

Rimettere Prato al centro del dibattito: ecco l'obiettivo che ci siamo dati in questo mandato. Un impegno di non poco conto, che deve prendere in considerazione la valorizzazione del nostro territorio in tutte le sue potenzialità, a volte anche facendo uno sforzo per individuare quelli che possono essere i nostri asset competitivi. Un lavoro importante, che vogliamo vivere come un'opportunità di crescita, con uno spirito positivo e costruttivo, cercando di superare gli ostacoli che incontreremo.

La Camera di Commercio di Prato, luogo di sintesi delle istanze delle associazioni di categoria e delle forze economiche e sociali del territorio, intende svolgere questo compito con determinazione e impegno. E' necessario avviare un confronto serio con gli enti e i soggetti che operano sul territorio per individuare un piano di azione condiviso. Un percorso definito, basato su linee chiare di sviluppo e obiettivi concreti, per poter in questo modo riuscire a intercettare le risorse regionali, nazionali, europee, che su progetti di sviluppo possono essere attivate. Il confronto è sempre la strada più efficace per cercare di far emergere idee nuove e per condividere e programmare percorsi già in atto. Il nostro territorio ha bisogno di questo adesso.

Tornare a parlare di Prato, insomma, in termini positivi, come un luogo in cui accadono delle cose, si intercettano tendenze, si realizzano progetti. Di questo abbiamo bisogno, di movimento, di energia positiva, per far ripartire un territorio che dal suo "saper fare", in tutti i campi, ha sempre saputo trarre importanti opportunità.

ⁱ Riferimenti bibliografici al paragrafo 2. scenario e del quadro di riferimento

- AGENZIA DEL TERRITORIO-OMI, *Andamento del mercato immobiliare nel II° trimestre 2012*, Nota trimestrale, Roma, 27 settembre 2012
- BANCA D'ITALIA, *Bollettino Economico*, n. 70, Roma, ottobre 2012
- BANCA D'ITALIA, *L'economia della Toscana*, n. 33 - Aggiornamento congiunturale, Firenze, novembre 2012
- CCIAA Prato, *La congiuntura nel commercio a Prato*, Anno I – Numero 2 – Ottobre 2012
- CCIAA Prato-UIP Confindustria Prato, *La congiuntura a Prato*, n. 36, novembre 2012.
- Chiellino G., *A ottobre produzione in calo del 6,2% (L'industria in crisi)*, Il Sole24Ore, 11.12.2012, p. 18.
- CNA Toscana, *Si arresta la caduta dell'artigianato toscano ma è ancora crisi*, "Comunicato stampa", 27.11.2012.
- CNEL-REF Ricerche, *Rapporto sul mercato del lavoro 2011-2012*, settembre 2012.
- CSC (Centro Studi Confindustria), *Scenari economici*, n.16, dicembre 2012.
- Economist Intelligence Unit (The Economist), *Global outlook summary*, 10.12.2012.
- Feldstein M., *Fiscal cliff? Un tetto agli sgravi*, Il Sole24Ore, 23 ottobre 2012 (www.ilssole24ore.com).
- FMI, *Coping with High Debt and Sluggish Growth*, WEO, 10-2012.
- Greenwald B., Stiglitz J.E., *Nuovi keynesiani e keynesiani tradizionali*, in Greenwald B., Romer D., Stiglitz J.E., Tobin J., *Le ragioni della disoccupazione*, Amendola N., Messori M. (a cura di), Utet, luglio 2000, pp. 57-90.
- ISTAT, *Statistiche Flash*, 30.11.2012.
- Johnson S., *Americani sull'orlo del precipizio fiscale?*, Il Sole24Ore (www.ilssole24ore.com).
- Krugman P., *Fuori da questa crisi, adesso!*, Garzanti, Milano, maggio 2012.
- Krugman P., *Non si cura la crisi con l'austerità*, la Repubblica, 01.02.2012, p. 31.
- Ministero dello Sviluppo Economico – Osservatorio prezzi e tariffe, *Prezzi & Consumi*, "Newsletter on-line", 11/2012, Roma, novembre 2012.
- Moussanet M., *"Rischio nuova manovra nel 2014" (L'agenda per la crescita)*, Il Sole 24Ore, 28.11.2012, p. 8.
- Onado M., *Le banche prese tra due fuochi*, Il Sole24Ore, 20.11.2012, p. 16.
- REF Ricerche, Confesercenti, *Il quadro macroeconomico per l'economia italiana*, settembre 2012.
- REF Ricerche, *Evidenze dalla crisi del 2012*, Congiuntura ref. – Analisi, a. XIX, n. 16, 18.09.2012.
- REF Ricerche, *Recessione anche nel 2013*, Congiuntura ref. – Previsioni, a. XIX, n. 18, 31.10.2012.
- REF Ricerche, *Tentativi di normalizzazione delle condizioni finanziarie dei paesi della periferia europea*, Congiuntura ref. – Analisi, a. XIX, n. 21, 05.12.2012.
- Regione Toscana, *Segnali di tenuta occupazionale in un mercato del lavoro sotto pressione*, in Toscana Notizie – Flash Lavoro, Anno XVII, n. 14 – Firenze, settembre 2012.
- Rossi S., *Credito alle famiglie e stabilità finanziaria*, ABI-Assofin (Convegno "Credito al credito"), Roma, 27.11.2012.
- Roubini N., *From Risk-On to Risk-Off Again? Uncertainty and Tail Risks in the Global Economy*, Roubini Global Economics, 14.11.2012.
- Roubini N., *The Year of Betting Conservatively*, 19 novembre 2012 (www.projec-syndicate.org).
- Scarci E., *Settembre delude le attese di ripresa (La questione industriale)*, Il Sole24Ore, 10.11.2012, p. 4.
- Sistema Moda Italia (Centro Studi), *Il settore tessile-moda italiano nel 2012*, Firenze, 09.11.2012.
- Spence M., *Crude verità sulla crescita globale*, Il Sole24Ore (www.ilssole24ore.com).
- Unioncamere Toscana, Confindustria Toscana, *La congiuntura manifatturiera in Toscana. Consuntivo II trimestre 2012 – Aspettative III trimestre 2012*, Firenze, novembre 2012.
- Unioncamere Toscana, *La congiuntura dell'artigianato in Toscana. Consuntivo I semestre 2012 – Previsioni II semestre 2012*, Ufficio Studi, "Note e approfondimenti 2012-24", novembre 2012.



Camera di Commercio
Prato



Allegato 2:

Relazione Previsionale e Programmatica. Anno 2020



Allegato A

Deliberazione di Consiglio n. 07/19 del 25.11.2019

<p>Relazione Previsionale e Programmatica. Anno 2020</p>

Pagine 52 (compresa la copertina)

Relazione Previsionale e Programmatica della Camera di Commercio Prato

Anno 2020



Indice

PREMESSA.....	3
GLI ELEMENTI DI CONTESTO ISTITUZIONALE E NORMATIVO	5
IL CONTESTO INTERNO	15
Il quadro delle risorse.....	15
La struttura organizzativa e le risorse umane	23
AGGIORNAMENTO PROGRAMMA PLURIENNALE.....	27
LE LINEE STRATEGICHE	29
1. PRATO MODA LAB	29
2. DESTINAZIONE PRATO	29
3. PRATO CITTÀ DEGLI IMPRENDITORI	31
4. PRATO DIVERSIFICA.....	36
5. PRATO VERSO IL MONDO.....	38
6. PRATO NELL'AREA METROPOLITANA.....	39
ATTIVITÀ AMMINISTRATIVA/ISTITUZIONALE.....	44
1. UNA PA PER LE IMPRESE.....	44
2. GESTIONE STRATEGICA, QUALITÀ, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA	46

Premessa

La Legge 23 dicembre 1993, n. 580 attribuisce al Consiglio camerale la funzione di determinare gli indirizzi generali dell'Ente attraverso il programma pluriennale di attività e la relazione previsionale e programmatica (art. 11, co. 1 lettere c) e d)).

Questo documento, propedeutico alla predisposizione del preventivo economico e del budget direzionale dell'anno 2019, rappresenta lo strumento per la ricognizione e l'aggiornamento del Programma pluriennale¹, a cui dà progressiva attuazione, nonché l'atto di indirizzo per la predisposizione del Piano della Performance 2019 e per il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Sulla base del Programma pluriennale e della Relazione previsionale e programmatica l'Ente camerale costruisce, quindi, il percorso da seguire, in coerenza con gli obiettivi che si prefigge di ottenere, nella consapevolezza della propria mission istituzionale, che è quella di supportare e promuovere l'interesse generale delle imprese.

Il Programma pluriennale approvato da questo Consiglio all'indomani del suo insediamento aveva un respiro quinquennale 2013/2017, essendo legato alla durata del mandato del Presidente e degli altri organi camerali, in primis il Consiglio.

A Prato il programma di mandato sarebbe giunto a termine nel novembre 2017, ma con la disposizione del DM 8/8/2017 poi riformulato nel DM 26/02/2018 le procedure di costituzione degli organi delle Camere destinate all'accorpamento, per quanto avviate come per la Camera di Prato, sono state interrotte. Gli organi in carica hanno continuato e continuano a esercitare tutte le loro funzioni, fino al giorno di insediamento del consiglio della nuova Camera di commercio di Pistoia - Prato, momento che era atteso già nel 2018 ma che, forse, arriverà nei primi mesi del 2020.

Per tale motivo, il programma di mandato, già aggiornato negli anni passati per tener conto degli effetti della riforma, resta ad oggi valido anche per l'anno che viene.

Pertanto, il Consiglio camerale, in una logica di continuità con gli obiettivi strategici delineati nel programma pluriennale e tenuto conto del contesto normativo istituzionale ed economico di riferimento, delinea le linee di indirizzo della programmazione per l'anno 2020, pur nella consapevolezza che trattasi di una programmazione che potrà o dovrà subire una (anche profonda) rivalutazione con la nascita del nuovo Ente. Tuttavia è un adempimento imprescindibile per consentire alla Camera di Commercio di Prato di proseguire, nell'alveo del contesto normativo e istituzionale, il corretto svolgimento delle proprie attività e funzioni a favore del sistema economico locale.

¹ Il Programma pluriennale 2013 – 2017 è stato approvato con Deliberazione del Consiglio camerale n. 2/13 del 4 marzo 2013.

Il 2020 si colloca in verità in continuità con la programmazione del biennio 2018-2019, quando era prevista l'estinzione della Camera di Prato come ente autonomo e l'inizio del ciclo di vita di un nuovo ente nato dall'accorpamento delle camere di Prato e Pistoia.

Purtroppo ancora oggi regna la totale incertezza su quando ciò accadrà, tenuto conto dei giudizi pendenti davanti alla Corte costituzionale e delle sempre più numerose richieste di diversi partiti politiche di un intervento legislativo sull'impianto della riforma.

E' presumibile che l'insediamento del nuovo consiglio avverrà nella prima metà dell'anno, ma tale previsione era già stata fatta lo scorso anno ed è nell'evidenza dei fatti la sua attendibilità. Tuttavia, per quanto imperscrutabile il futuro della riforma del sistema camerale, non si può che delineare una programmazione nella prospettiva annuale, che consenta di garantire il regolare svolgimento delle funzioni istituzionali, amministrative e di supporto al sistema economico locale, nel rinnovato quadro di competenze e funzioni disegnato dal Legislatore della riforma.

Gli eventi attesi nel 2020 influenzeranno il quadro programmatico dell'Ente e la gestione, politica e amministrativa, del percorso di accorpamento assume una rilevanza strategica e costituirà la priorità assoluta, al fine di evitare impatti negativi nello svolgimento delle attività e dei servizi alle imprese. Per questo la definizione degli obiettivi sarà declinata con particolare attenzione all'evoluzione del processo di accorpamento e alla sostenibilità delle attività.

La Camera sarà fortemente impegnata da un lato a gestire il futuro assetto derivante dal processo di accorpamento, e dall'altro a svolgere senza soluzione di continuità il proprio ruolo di Ente pubblico di riferimento per le imprese, continuando a esercitare le proprie capacità di proposta e di orientamento delle scelte pubbliche, valorizzando così quella funzione di integratore di sistemi che da sempre svolge il sistema camerale, in grado di dialogare e di far dialogare tra loro i diversi attori pubblici e privati del territorio.

E lo farà in modo molto concreto, focalizzandosi su quei temi rilevanti per il sistema delle imprese su cui ha sviluppato competenze o maturato esperienze significative, nell'ambito delle proprie funzioni, in sinergia con il sistema associativo.

Gli elementi di contesto istituzionale e normativo

Il processo di riforma

Il 2019 è stato un altro anno di stallo nell'incerto e impervio processo di riforma che, a partire dal 2014, ha (s)coinvolto il sistema camerale.

L'iter legislativo si è formalmente concluso con l'emanazione del Decreto del Ministro dello Sviluppo Economico del 16 febbraio 2018, che ricalca pedissequamente i contenuti del DM 8.8.2017, già travolto da un primo giudizio di illegittimità costituzionale pronunciato dal Giudice delle Leggi con Sentenza n. 261 del 13 dicembre 2017.

Il Decreto 16 febbraio 2018 accoglie sostanzialmente la proposta di razionalizzazione organizzativa presentata da Unioncamere Nazionale:

- rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio, per ricondurre il numero complessivo entro il limite di 60 (articolo 3, comma 1);
- razionalizzazione delle sedi delle singole camere di commercio e delle Unioni regionali (articolo 3, comma 2, lettera a)
- razionalizzazione e riduzione delle aziende speciali mediante accorpamento o soppressione (articolo 3, comma 2, lettera b);
- razionalizzazione organizzativa (articolo 3, comma 3), contenente il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale, la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche e la razionale distribuzione del personale dipendente delle camere di commercio.

In data 30 aprile sul sito istituzionale del Ministero è stato pubblicato il decreto 7 marzo 2019 con il quale si provvede alla ridefinizione dei servizi e degli ambiti prioritari d'intervento delle Camere di Commercio, la c.d. "mappa dei servizi" che dovrebbe individuare cosa in concreto il sistema camerale è tenuto a fare, rendendo omogeneo sul territorio il paniere di servizi offerti.

Allo stesso tempo, in data 30 aprile, il TAR Lazio, chiamato a giudicare i ricorsi presentati da alcune Camere di Commercio, tra le quali c'è anche la Camera di Commercio di Massa Carrara, ha riconosciuto fondati dubbi di costituzionalità della legge di riordino delle Camere di Commercio, rinviando l'esame della questione alla Corte Costituzionale, il cui pronunciamento è atteso per la primavera 2020.

Il nuovo Ente com'è noto avrà sede legale a Prato in Via del Romito 71 e sede secondaria a Pistoia, C.so Silvano Fedi 36, e diventerà operativo a decorrere dalla data di insediamento del nuovo Consiglio camerale: fino a quella data rimarranno in carica gli organi delle due Camere di Commercio accorpate che continuano ad esercitare tutte le loro funzioni.

E' da ricordare che, nonostante le procedure in corso, non sono ancora stati emanati dal Ministero i decreti previsti dalla riforma per la definizione di alcuni nuovi aspetti relativi agli organi, quali la definizione

dell'importo non meramente simbolico della quota associativa, la individuazione dei criteri con cui garantire, per le camere accorpate, la rappresentanza equilibrata nel Consiglio delle rispettive basi associative territoriali e le indicazioni sulla soppressa consulta dei Professionisti.

Così come risultano allo stato “non pervenuti” gli auspicati interventi normativi sul sistema di finanziamento, con il recupero del taglio del diritto annuale ovvero con la revisione delle tariffe e dei diritti di segreteria sulla base dei costi standard; oppure quelli sulla governance e sul penalizzante principio di gratuità degli incarichi politici negli organi camerali; o ancora sulle penalizzanti norme del Decreto Legislativo 219/2016 che hanno esautorato le Camere da ambiti di competenza come l'internazionalizzazione.

Gli ambiti operativi delineati dalla riforma camerale

Il decreto legislativo 219/2016 emanato in attuazione dell'art. 10 della Legge delega n. 124/2015 entrato in vigore a dicembre 2016 ha confermato il ruolo delle Camere come autonomie funzionali con il compito di svolgere funzioni generali per le imprese e curare lo sviluppo delle economie locali.

Il decreto ha individuato, non senza incertezze, una serie di funzioni amministrative e economiche introducendo altresì i servizi di assistenza alle imprese in regime di mercato. Questa è stata una novità importante, comune ad altri sistemi camerali europei, e grazie alla quale sarà possibile intervenire in campi nuovi, evitando sovrapposizioni alle attività delle associazioni.

Tra le nuove funzioni, alcune riprendono in misura sostanzialmente immutata quelle attuali, di natura sia amministrativa che economica: pubblicità legale e di settore, attraverso la tenuta del registro imprese e degli altri registri e albi, tra cui quello artigiano; formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e funzioni – ove delegate – di punto unico di accesso telematico per le imprese; l'informazione economica; il sostegno alla creazione d'impresa, in particolare giovanile e femminile; la qualificazione delle imprese e delle produzioni; la sostenibilità e l'ambiente; la tutela del consumatore e della fede pubblica attraverso attività di vigilanza e controllo, nonché di regolazione del mercato.

In questi ambiti, verranno realizzate sia nuove iniziative, sia attività che derivano dalla prosecuzione di progetti avviati negli anni precedenti, in particolare di tipo cofinanziato.

Altre funzioni riguardano temi innovativi o li ridisegnano, ampliando l'ambito di intervento camerale.

Il primo di questi temi è senz'altro quello del digitale. Il sistema camerale è chiamato ad accompagnare le imprese a conoscere e sfruttare appieno le potenzialità dell'economia digitale. Innanzitutto, innalzando le competenze digitali all'interno dell'azienda attraverso attività di assistenza personalizzata “sul campo” dei Digital Promoter. I PID sono il primo livello di contatto con le imprese per servizi di informazione, formazione, orientamento e assistenza per acquisire le competenze necessarie per il passaggio al digitale in

attuazione del Piano Nazionale Industria 4.0. Il digitale determina anche un cambiamento radicale nell'approccio con gli utenti che il sistema camerale sta operando, nella logica della semplificazione.

Sul tema dell'orientamento al lavoro e alle professioni, il sistema camerale è chiamato a svolgere la funzione chiave di avvicinamento delle competenze di chi si affaccia sul mondo del lavoro alle effettive esigenze delle imprese, anche attraverso lo sviluppo e l'animazione di "network" camerali sui nuovi servizi per le politiche attive del lavoro.

In particolare, attraverso la continuazione del Progetto Excelsior, si intende rafforzare il ruolo del sistema camerale quale interlocutore qualificato delle imprese, delle scuole, delle università, delle strutture che si occupano di placement, dei policy makers sui temi del matching domanda-offerta di lavoro e della transizione scuola-lavoro.

Sul tema dell'internazionalizzazione, le singole Camere di commercio sono impegnate a raggiungere e preparare per l'estero quelle tantissime aziende italiane che hanno tutti i numeri per esportare, ma hanno bisogno sempre più di soggetti che sui territori siano in grado di assisterle a muovere i primi passi.

Le CCIAA sono chiamate a supportare lo sviluppo delle capacità di partecipazione delle PMI ai mercati globali anche sotto il profilo dei servizi finanziari: un campo nuovo per il sistema camerale, ma strategico per le imprese. Infine, per assistere le PMI italiane a sviluppare nuove iniziative all'estero, proseguirà a livello nazionale e la Camera ne è partecipe il "Progetto EasyExport", al fine di attivare e gestire un sistema di servizi a disposizione di imprese intenzionate a sviluppare la propria presenza sui mercati, anche attraverso nuove collaborazioni in campo tecnologico e commerciale.

Sul turismo e sulla cultura, le Camere di commercio sono impegnate a valorizzare le diverse attività del Sistema Produttivo Culturale e Creativo: anche in considerazione della rivisitazione delle funzioni e dei compiti voluta dalla riforma, il sistema camerale promuoverà la costituzione di punti di contatto con le imprese al fine di favorirne il raccordo con le attività di promozione dei beni culturali e del turismo a livello locale (anche realizzate da altri enti o pubbliche amministrazioni), facilitando altresì l'integrazione tra gli strumenti della programmazione territoriale, la gestione degli attrattori culturali e turistici e le filiere del Made in Italy.

L'impegno delle CCIAA nelle operazioni di accorpamento o di riorganizzazione e, soprattutto, di adeguamento delle competenze rispetto alle funzioni previste dal decreto di riforma impone, non da ultimo, un'attenzione continua alla formazione del personale camerale.

Il nuovo Codice delle crisi di impresa e dell'insolvenza

Il D. Lgs. 14 del 12 gennaio 2019, le cui principali disposizioni entreranno in vigore ad agosto 2020, riforma in modo organico e sistematico la materia dell'insolvenza e delle procedure concorsuali, introducendo sistemi di allerta e gestione assistita della crisi d'impresa.

Tra le novità di maggior rilievo introdotte dal Codice figurano gli OCRI, Organismi di composizione della crisi, che saranno istituiti presso le Camere di commercio ed a cui viene affidato il compito di gestire i procedimenti di allerta e assistere gli imprenditori nei procedimenti di composizione assistita della crisi.

L'Organismo di composizione della crisi (Ocric) è costituito, in via esclusiva, presso ciascuna Camera di commercio con la funzione di ricevere le segnalazioni effettuate dagli organi di controllo interni della società e dai creditori pubblici qualificati, gestire il procedimento di allerta e assistere l'imprenditore, su sua istanza, nel procedimento di composizione assistita della crisi.

Unioncamere ha stimato che le imprese potenzialmente interessate alle segnalazioni OCRI presso le Camere di Commercio sono tra le 2-3 mila unità/anno, con un impatto potenzialmente devastante per le strutture già indebolite degli enti camerali.

Nelle more dell'entrata in vigore del codice occorre quindi procedere tempestivamente all'organizzazione interna del servizio per la costituzione e il funzionamento degli Ocric. Unioncamere ha anticipato che provvederà a predisporre un "Regolamento tipo" in modo da adottare un comportamento uniforme in tutta la rete camerale e che sarà realizzata una piattaforma informatica che supporterà operativamente gli Ocric e sulla quale viaggerà tutto il procedimento di allerta, segnalazione e composizione della crisi.

Altre disposizioni che incidono sui rapporti tra pubbliche amministrazioni e con le imprese, i professionisti e i cittadini

Ulteriori disposizioni normative recentemente entrate in vigore, coinvolgono il sistema camerale con l'attribuzioni di funzioni negli ambiti più disparati ovvero la pubblica amministrazione, con impatti organizzativi e gestionale per la loro completa e corretta attuazione nel breve e medio periodo:

- LEGGE 19 giugno 2019, n. 56 - Interventi per la concretezza delle azioni delle pubbliche amministrazioni e la prevenzione dell'assenteismo;
- CIRCOLARE FP n. 1/2019 recante "*Attuazione delle norme sull'accesso civico generalizzato (c.d. FOIA)*"
- DECRETO INTERMINISTERIALE 7 maggio 2019, con il quale il Ministero dell'economia e delle finanze di concerto con il Ministero dello Sviluppo Economico, ha fissato le "*Modalità di attuazione degli incentivi fiscali all'investimento in start-up innovative e in PMI innovative*";
- LEGGE 3 maggio 2019, n. 37, recante "*Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2018*";
- DECRETO DIRETTORIALE 2 maggio 2019, recante l'approvazione delle specifiche tecniche per la creazione di programmi informatici finalizzati alla compilazione delle domande e delle denunce da presentare all'ufficio del registro delle imprese per via telematica o su supporto informatico, di cui al decreto ministeriale 18 ottobre 2013, come da ultimo modificato dal decreto ministeriale 8 febbraio 2019.

- DECRETO LEGGE 30 aprile 2019, n. 34, recante “Misure urgenti di crescita economica e per la risoluzione di specifiche situazioni di crisi” convertito nella legge 28 giugno 2019, n. 58
- DECRETO LEGGE 18 aprile 2019 n. 32 recante disposizioni urgenti per il rilancio del settore dei contratti pubblici, per l’accelerazione degli interventi infrastrutturali, di rigenerazione urbana e di ricostruzione a seguito di eventi sismici, convertito con modificazioni con Legge 14 giugno 2019 n. 55;
- DECRETO 7 marzo 2019, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull’intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all’articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all’articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018 (pubblicato sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico)
- DECRETO LEGISLATIVO 20 febbraio 2019 n.15 "Attuazione della direttiva (UE) 2015/2436sul riavvicinamento delle legislazioni degli stati membri in materia di marchi d'impresa nonchè per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2015/2424 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2015, recante modifica al regolamento sul marchio comunitario."
- DECRETO LEGGE 17 gennaio 2019 n. 4 convertito con modificazioni dalla Legge 27 marzo 2019 n. 26.
- DECRETO LEGISLATIVO 12 gennaio 2019 n. 14 recante il nuovo Codice della Crisi di impresa e dell’insolvenza che entrerà in vigore, per gran parte, da AGOSTO 2020;
- LEGGE 30 dicembre 2018 n. 145 Legge di bilancio 2019;
- DECRETO LEGISLATIVO 27 dicembre 2018, n. 148 Attuazione della direttiva (UE) 2014/55 del Parlamento europeo e del Consiglio del 16 aprile 2014, relativa alla fatturazione elettronica negli appalti pubblici.
- DECRETO del Ministero dello sviluppo economico 21 dicembre 2018, recante “*Ulteriori modifiche al decreto 6 marzo 2013 in materia di iscrizione delle società di mutuo soccorso nella sezione del registro delle imprese relativa alle imprese sociali e nella apposita sezione dell'albo delle società cooperative*”.
- DECRETO-LEGGE 14 dicembre 2018, n. 135 Disposizioni urgenti in materia di sostegno e semplificazione per le imprese e per la pubblica amministrazione, convertito con modificazioni con Legge 11 febbraio 2019 n. 12;
- Decreto ministeriale 14 novembre 2018 - Nuove modalità di deposito per l’iscrizione nel registro informatico dei protesti;
- DECRETO LEGGE 23 ottobre 2018, n. 119 Disposizioni urgenti in materia fiscale e finanziaria, convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2018, n. 136.
- DECRETO LEGGE 4 ottobre 2018, n. 113 Decreto Sicurezza, convertito con modificazioni dalla Legge 1 dicembre 2018, n. 132.
- DECRETO LEGISLATIVO 10 agosto 2018, n. 106 Riforma dell'attuazione della direttiva (UE) 2016/2102 relativa all'accessibilità dei siti web e delle applicazioni mobili degli enti pubblici.

- DECRETO LEGISLATIVO 105/2018 che introduce disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, relativo al Codice del Terzo settore;
- DECRETO LEGISLATIVO 10 agosto 2018, n. 101 recante “Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati)”;
- DECRETO LEGGE n. 87 del 12 luglio 2018 è stato convertito nella Legge n. 96 del successivo 9 agosto 2018 c.d. Decreto Dignità;
- DECRETO LEGISLATIVO 18 maggio 2018, n. 60 Attuazione della direttiva 2016/2258/UE del Consiglio, del 6 dicembre 2016, recante modifica della direttiva 2011/16/UE del Consiglio, del 15 febbraio 2011, per quanto riguarda l'accesso da parte delle autorità fiscali alle informazioni in materia di antiriciclaggio;
- DECRETO 27 aprile 2018 “Disposizioni in materia di trasformazione, fusione, scissione, cessione d'azienda e devoluzione del patrimonio da parte delle imprese sociali”.
- DECRETO LEGISLATIVO 13 dicembre 2017, n. 217 contenente disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179, concernente modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- LEGGE 27 dicembre 2017, n. 205, recante “*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018-2020*” (Legge di Bilancio 2018);
- DECRETO LEGISLATIVO 15 novembre 2017, n. 190 “Disciplina sanzionatoria per le violazioni delle disposizioni di cui alla direttiva 94/11/CE concernente l'etichettatura dei materiali usati nelle principali componenti delle calzature destinate alla vendita al consumatore ed al regolamento n. 1007/2011/UE relativo alle denominazioni delle fibre tessili e all'etichettatura e al contrassegno della composizione fibrosa dei prodotti tessili”;
- LEGGE 30 novembre 2017, n. 179 - Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato;
- LEGGE 17 ottobre 2017, n. 161 che reca modifiche al codice antimafia di cui al D. Lgs. 159/2011;
- LEGGE 19 ottobre 2017, n. 155, recante “Delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza”;
- D. L. 16 ottobre 2017 n. 148 “Disposizioni urgenti in materia finanziaria e per esigenze indifferibili” convertito con modificazioni dalla L. 4 dicembre 2017, n. 172;
- LEGGE 04 agosto 2017, n. 124 Legge annuale per il mercato e la concorrenza;

- DECRETO LEGISLATIVO 20 luglio 2017, n. 118 - Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 20 giugno 2016, n. 116, recante modifiche all'articolo 55-quater del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi dell'articolo 17, comma 1, lettera s), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di licenziamento disciplinare (entrato in vigore il 5 agosto 2017);
- LEGGE 21 giugno 2017, n. 96 Conversione in legge, con modificazioni, del *decreto-legge 24 aprile 2017, n. 50*, recante disposizioni urgenti in materia finanziaria, iniziative a favore degli enti territoriali, ulteriori interventi per le zone colpite da eventi sismici e misure per lo sviluppo (in vigore dal 24 giugno 2017); si tratta della c.d. “manovrina” che contiene alcune disposizioni di interesse per il sistema camerale, tra cui novità sullo split-payment e in materia tributaria (e quindi sul diritto annuale), nonché la stabilizzazione della mediazione obbligatoria;
- DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017 n. 112, recante «Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'art. 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106»;
- DECRETO LEGISLATIVO 16 giugno 2017, n. 100 correttivo del T.U. Partecipate; si ricorderà che con il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, emanato dal Governo in attuazione dell'art. 18 della Legge 124/2015, è stato varato il Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, provvedimento diretto a fornire regole e modalità di comportamento agli enti pubblici nella costituzione, mantenimento e gestione delle società partecipate. Il decreto prevede che annualmente le pubbliche amministrazioni effettuino una revisione (ordinaria) delle partecipazioni detenute in società;
Il provvedimento inoltre amplia la sfera dei poteri del Conservatore del registro che dovrà cancellare d'ufficio dal registro delle imprese, le società a controllo pubblico che, per oltre tre anni consecutivi, non abbiano depositato il bilancio d'esercizio ovvero non abbiano compiuto atti di gestione;
- LEGGE 22 maggio 2017, n. 81 - Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato;
- DECRETO LEGISLATIVO 15 giugno 2015, n. 80, recante “Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro, in attuazione dell'articolo 1, commi 8 e 9, della legge 10 dicembre 2014, n. 183” e la Direttiva n. 3 del 2017 del DFP sul lavoro agile (registrata dalla corte dei conti il 26.06.2017);
- DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2017, n. 75 recante Modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16, commi 1, lettera a), e 2, lettere b), c), d) ed e) e 17, comma 1, lettere a), c), e), f), g), h), l) m), n), o), q), r), s) e z), della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche. (Entrato in vigore il 22/06/2017);
- DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2017, n. 74 - Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124;
- DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2017, n. 90 recante l'Attuazione della direttiva (UE) 2015/849 relativa alla prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e



di finanziamento del terrorismo e recante modifica delle direttive 2005/60/CE e 2006/70/CE e attuazione del regolamento (UE) n. 2015/847; al riguardo si segnala che la Camera di Prato si è dotata di apposite misure organizzative per l'attuazione della normativa citata;

- LEGGE 22 maggio 2017, n. 81 - Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato;
- DECRETO 21 aprile 2017 n. 93 sui controlli e la vigilanza sugli strumenti di misura, con il quale il Ministero dello Sviluppo economico ha disposto la codifica ed integrazione della normativa vigente in materia di strumenti di misura, nell'ottica di semplificare e rendere omogeneo il complesso quadro normativo di settore. Il periodo transitorio di 18 mesi è terminato nel marzo 2019. Il regolamento modifica radicalmente le funzioni camerali in materia di metrologia legale e vigilanza sugli strumenti metrici.
- DECRETO LEGISLATIVO 18 aprile 2016 n. 50 recante il nuovo Codice dei Contratti pubblici, così come modificato dal D. Lgs. 19 aprile 2017 n. 56 e relativi atti attuativi (linee guida ANAC vincolanti e non, decreti ministeriali);
- D.M. 31 marzo 2017 n. 72 Regolamento sull'istituzione delle Commissioni Uniche Nazionali per le filiere maggiormente rappresentative del sistema agricolo-alimentare;
- REGOLAMENTO UE 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali in vigore dal 24 maggio 2016 entrato in vigore a partire dal 25 maggio 2018; le disposizioni del Regolamento prevedono rilevanti innovazioni che comportano la necessità di avviare una complessa rivisitazione di tutte le attività poste in essere per la tutela della privacy;
- LEGGE 11 dicembre 2016, n. 232 c.d. Legge di Bilancio 2017, è entrata in vigore il 1° gennaio e introduce ulteriori "novità" di forte impatto per le imprese e per le Camere di Commercio.
- LEGGE 13 luglio 2016, n. 150 (Delega al Governo per la riforma del sistema dei confidi) riconosce alle Camere di Commercio un importante ruolo di monitoraggio nell'individuare metodologie di valutazione degli impatti della garanzia sui sistemi economici locali.
- DECRETO 28 ottobre 2016 Approvazione del modello per le modifiche delle start-up innovative, ai fini dell'iscrizione nel registro delle imprese, a norma dell'art. 4, comma 10-bis, del decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo 2015, n. 33.
- Decreto ministeriale 17 febbraio 2016 - Modalità di redazione degli atti costitutivi di società a responsabilità limitata (startup innovative)
- DECRETO LEGISLATIVO 19 maggio 2016, n. 86 "Attuazione della direttiva 2014/35/UE concernente l'armonizzazione delle legislazioni degli Stati membri relative alla messa a disposizione sul mercato del materiale elettrico destinato ad essere adoperato entro taluni limiti di tensione".

- DECRETO LEGISLATIVO 30 giugno 2016 n. 126, recante Attuazione della delega in materia di segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a norma dell'articolo 5 della legge 7 agosto 2015, n. 124, il cosiddetto "Decreto SCIA" previsto dalla Riforma Madia, ed il successivo decreto 25 novembre 2016, n. 222, colloca le diverse attività economiche in uno dei regimi previsti (comunicazione, SCIA, autorizzazione e silenzio assenso), incidendo conseguentemente sui procedimenti amministrativi gestiti dall'Ente.
- D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105 che reca il nuovo Regolamento di disciplina delle funzioni del DFP in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni. Il provvedimento ha quasi un valore di «norma cornice», perché oltre a riordinare la normativa di settore ed elencare le funzioni del dipartimento, descrive i criteri generali cui le amministrazioni pubbliche devono uniformare le proprie attività di misurazione e valutazione della performance. L'importanza del «controllo interno» è sempre più valorizzata espressamente, perché risponde non solo a esigenze di carattere economico e finanziario, ma facilita il raggiungimento degli obiettivi gestionali e strategici dell'azione amministrativa e, infine, serve al conferimento degli incarichi ai dirigenti
- LEGGE 13 luglio 2015 n. 107/2015 "riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti" che ha istituito il registro nazionale per l'alternanza scuola lavoro presso le Camere di Commercio, in cui è possibile individuare le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili a svolgere percorsi di alternanza. Da poco tempo è disponibile la piattaforma web da cui è accessibile il registro, grazie all'impegno della società di sistema Infocamere: la capacità del sistema camerale di avviare azioni di sensibilizzazione e coinvolgimento delle imprese sarà essenziale affinché il nuovo Registro per l'alternanza scuola-lavoro possa rappresentare un reale strumento di supporto alle scuole e allo sviluppo dei territori.
- DECRETO LEGISLATIVO. 24 settembre 2015 n. 156 che ha esteso l'ambito di applicazione dell'istituto del reclamo / mediazione anche alle controversie relative al mancato pagamento del diritto annuale, con riferimento ai ricorsi notificati dai contribuenti alle Camere di Commercio a decorrere dal 1 gennaio 2016, come chiarito con la nota del Ministero dello Sviluppo Economico 13 luglio 2016 n. 232228;
- Il Regolamento UE n. 1169/2011 che è entrato in vigore il 13 dicembre 2016, e che introduce l'obbligatorietà per tutte le imprese agroalimentari di inserire sull'etichetta dei prodotti immessi in commercio le informazioni nutrizionali; in questo caso non è prevista una specifica attribuzione alle Camere di Commercio, tuttavia le stesse – fedelmente alla loro *mission* istituzionale – potranno erogare servizi di assistenza e supporto alle imprese sui temi della sicurezza e dell'etichettatura alimentare;

Sono tuttora in corso gli iter per l'approvazione di norme che avranno un significativo impatto sull'organizzazione e sulle attività camerali, a partire dalla prossima legge di bilancio; si ritiene qui opportuno dare evidenza ai seguenti provvedimenti:

- PNA 2019-2021 che andrà a sostituire, per la parte generale, le previsioni contenute nei precedenti Piani. L'ANAC ha messo in consultazione uno schema, indicando nel 24 settembre il termine per presentare osservazioni. Si attende la pubblicazione del testo definitivo del PNA in tempo utile per il PTPCT che la Camera di Commercio dovrà approvare entro il 31 gennaio 2020;
- V Direttiva antiriciclaggio (la 2018/843/UE), recepita con Atto del Governo adottato nella seduta del Consiglio dei Ministri del 3 ottobre 2019, e sul quale si è già espresso il Garante per la Protezione dei dati personali con parere del 24.07.2019 e le competenti commissioni parlamentari;
- Direttiva 2019/1151/UE che modifica la direttiva Ue 2017/1132 per quanto concerne l'uso di strumenti e processi digitali nel diritto societario. La direttiva è stata pubblicata l'11 luglio sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea L 186/80 e prevede che: «Gli stati membri provvedono affinché la costituzione on-line delle società possa essere completamente svolta on line, senza che i richiedenti debbano comparire di persona dinanzi ad una autorità o a qualsiasi persona o organismo incaricato a norma del diritto nazionale di occuparsi di qualunque aspetto della costituzione on line della società compresa la redazione dell'atto costitutivo della società». Il termine per il recepimento è fissato al 1 agosto 2021 (salvo proroga di un anno), ma il legislatore italiano potrebbe già anticipare l'introduzione di forme di semplificazione (come già previste per le start up innovative).
- Adozione di un Regolamento e-privacy, lex specialis nell'ambito del regolamento generale sulla protezione dei dati, che disciplinerà e integrerà i dati afferenti alle comunicazioni elettroniche aventi carattere di dati personali (la proposta di Regolamento è stata presentata nel gennaio 2017 dalla Commissione Europea).
- Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione 2019 – 2021;
- Contratto collettivo nazionale di lavoro Dirigenza Funzioni Locali 2016-2018;
- Contratto collettivo nazionale di lavoro Comparto Funzioni Locali 2019-2021.

Il contesto interno

Il quadro delle risorse

L'individuazione delle risorse disponibili per l'attuazione dei programmi annuali stabiliti dall'Ente deve tener conto sia degli effetti di misure gestionali volte a recuperare efficienza e efficacia nell'impiego delle risorse stesse, sia delle misure di razionalizzazione e riduzione della spesa imposte dalle manovre di finanza pubblica.

Il quadro generale, di seguito esposto, è redatto secondo il principio di competenza economica sulla base della programmazione degli oneri e della prudente valutazione dei proventi, applicando il principio del pareggio economico; quest'ultimo è conseguito anche mediante l'utilizzo dell'avanzo economico degli esercizi precedenti.

Si tratterà quindi un quadro generale dei proventi che si prevedono di realizzare e degli oneri che si ipotizza di sostenere nel corso del 2020, fermo restando l'assunto di una prospettiva annuale nelle more della definizione del processo di accorpamento.

Il sistema contabile introdotto per il sistema camerale con il Regolamento di Contabilità (D.P.R. 254/2005) ha posto l'attenzione sull'equilibrio economico-patrimoniale complessivo quale riferimento per la costruzione dei documenti di natura previsionale, sia annuali che di mandato (mandato che pur scaduto nel novembre 2017 si sta protraendo in forza del D.Lgs. 219/16).

L'impatto di decisioni che potrebbero comportare un ammontare degli oneri superiore al totale dei proventi (o viceversa), deve essere valutato con riferimento ai possibili effetti prodotti sulla struttura patrimoniale (diminuzione o aumento del patrimonio netto). L'Ente pertanto proseguirà a valutare attentamente le scelte in merito ad investimenti e interventi promozionali che potrebbero avere riflessi sulla struttura patrimoniale della Camera.

In relazione agli strumenti di programmazione occorre ricordare che si applicano anche alle Camere di Commercio le misure di adeguamento e armonizzazione dei sistemi e degli schemi contabili delle pubbliche amministrazioni (D.Lgs. 31.05.2011 n. 91 e D.M. 27.03.2013; Circolare MSE n. 148123 del 12.09.2013) al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica attraverso una disciplina omogenea dei procedimenti di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo.

Infine, come già da alcuni anni, la Camera di Commercio di Prato avrà cura di valutare, attraverso appositi strumenti, la sostenibilità finanziaria degli investimenti e monitorare, attraverso indici sintetici, il proprio stato di salute finanziaria e patrimoniale.

I proventi 2020

La previsione di entrata per **diritto annuale** tiene conto di quanto disposto dall'art. 28 del citato D.L. 90/2014 così come convertito in Legge 114/2014, che – come detto sopra – ha ridotto il tributo camerale a partire dall'anno 2017 di una percentuale del 50% rispetto alle misure del diritto annuale dell'anno 2014. Sarà tenuto in debito conto inoltre anche della diminuzione della percentuale di riscossione del diritto annuale, fenomeno che – nonostante rinnovati sforzi gestionali – continua a presentarsi in misura significativa, anche a causa degli interventi normativi che incidono sul sistema tributario (“saldo e stralcio cartelle” introdotto dalla Legge di Bilancio 2019, proroga dei termini di versamento delle imposte prevista dal Decreto Crescita) e che di fatto disincentivano il regolare adempimento delle obbligazioni fiscali.

La previsione di provento per **diritti di segreteria**, tenuto conto delle disposizioni contenute nel decreto ministeriale vigente e dell'andamento delle attività, rimane stabile rispetto all'ultimo biennio.

La legge 114/2014 di conversione del DL 90/2014 ha previsto una revisione delle tabelle dei diritti di segreteria, stabilendo che vengano determinati tenendo conto dei costi standard individuati dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentita Unioncamere e la Società per gli studi di settore. Sono molti anni che gli importi dei diritti di segreteria non subiscono variazioni, inoltre sono state introdotte ipotesi di esenzione (ad esempio comunicazione della PEC, start up innovative). E' auspicabile per la Camera che i nuovi importi, nel tenere effettivamente conto dei costi dei processi, possano determinare un incremento del provento. Tuttavia, poiché ancora non sono ancora noti né i nuovi importi, né la data di entrata in vigore, la stima viene effettuata sulle tariffe vigenti.

Considerato il quadro di incertezza determinato dal prossimo accorpamento, la possibilità di trovare sponsorizzazioni per la realizzazione di progetti e iniziative sembra un'ipotesi abbastanza irrealistica. Tuttavia sono previsti contributi del Fondo di Perequazione, per i programmi di attività avviati nel corso del 2019 e ammessi al finanziamento.

Nel mutato contesto normativo di riferimento, dovranno essere monitorate con attenzione le politiche di tariffazione per le attività svolte dalla Camera, a partire dalla valorizzazione dell'uso degli spazi della nuova sede camerale ma anche tenendo conto di quanto disposto dalla lett. f) dell'art. 2 della legge 580/93, così come novellata dal DLgs 219/16 in materia di attività da svolgere in regime di libera concorrenza.

Prudenzialmente non si prendono in considerazione eventuali dividendi da partecipazioni (essenzialmente Toscana Aeroporti Spa e Tecnoholding Spa). Per quanto riguarda gli interessi attivi, si tiene conto della minore liquidità nonché della risibile redditività delle giacenze in Tesoreria Unica.

La maggiorazione del diritto annuale 2020

Com'è noto, l'articolo 18 comma 10 della L. 580/1993, così come modificato dal D. Lgs. 219/2016, prevede che *“per il finanziamento di programmi e progetti presentati dalle camere di commercio, condivisi con le*

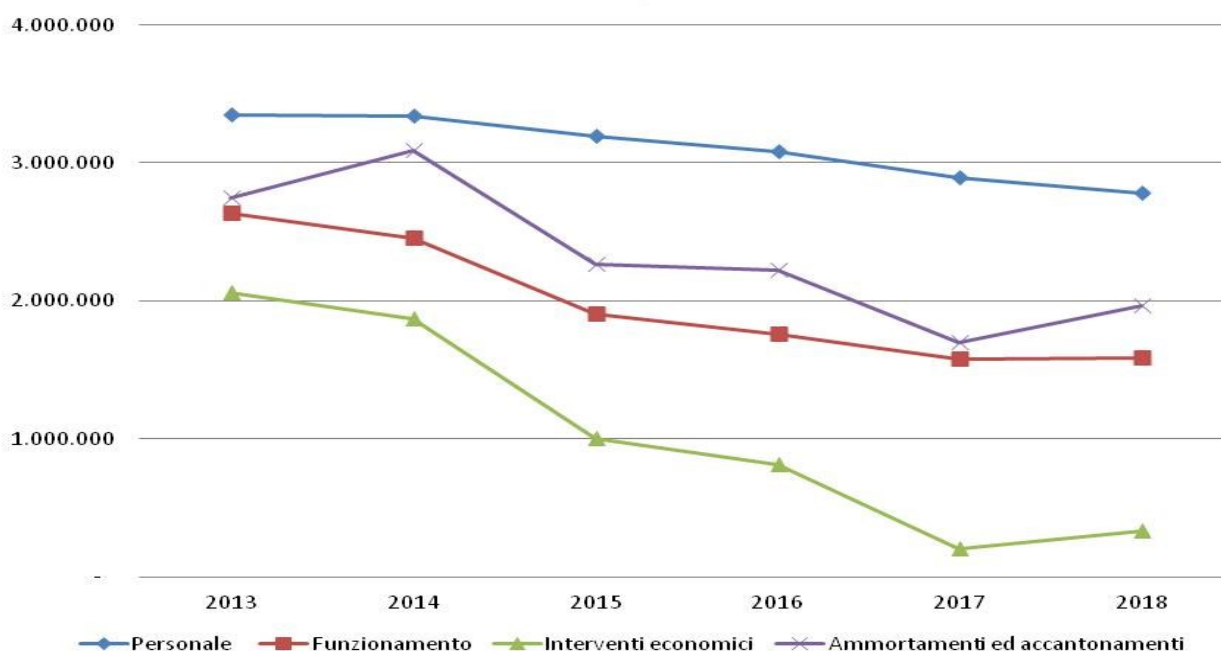
Regioni e aventi per scopo la promozione dello sviluppo economico e l'organizzazione di servizi alle imprese, il Ministero dello sviluppo economico, su richiesta di Unioncamere, valutata la rilevanza dell'interesse del programma o del progetto nel quadro delle politiche strategiche nazionali, può autorizzare l'aumento, per gli esercizi di riferimento, della misura del diritto annuale fino ad un massimo del venti per cento”.

Il nuovo Ministro dello sviluppo economico non ha ancora formalmente comunicato decisioni in merito alla misura per il triennio 2020-2022, ma sembrerebbe favorevolmente orientato ad autorizzare gli enti camerali all'incremento del diritto annuale per programmi sui temi del digitale, dell'orientamento al lavoro, del turismo e della valorizzazione del patrimonio culturale e per l'avvio degli OCRI. Pertanto al momento non sono previste risorse derivanti dall'incremento del 20% del diritto annuale così come non sono formulate indicazioni sull'utilizzo delle stesse, in attesa di indicazioni del dicastero competente, fermo restando tuttavia l'orientamento favorevole all'adozione della misura, previo l'opportuno coordinamento a livello regionale.

Gli oneri 2020

Gli oneri previsti per il 2020 sono in costante, sia pur minima, contrazione, coerentemente con il programmato processo di razionalizzazione e di contenimento della spesa.

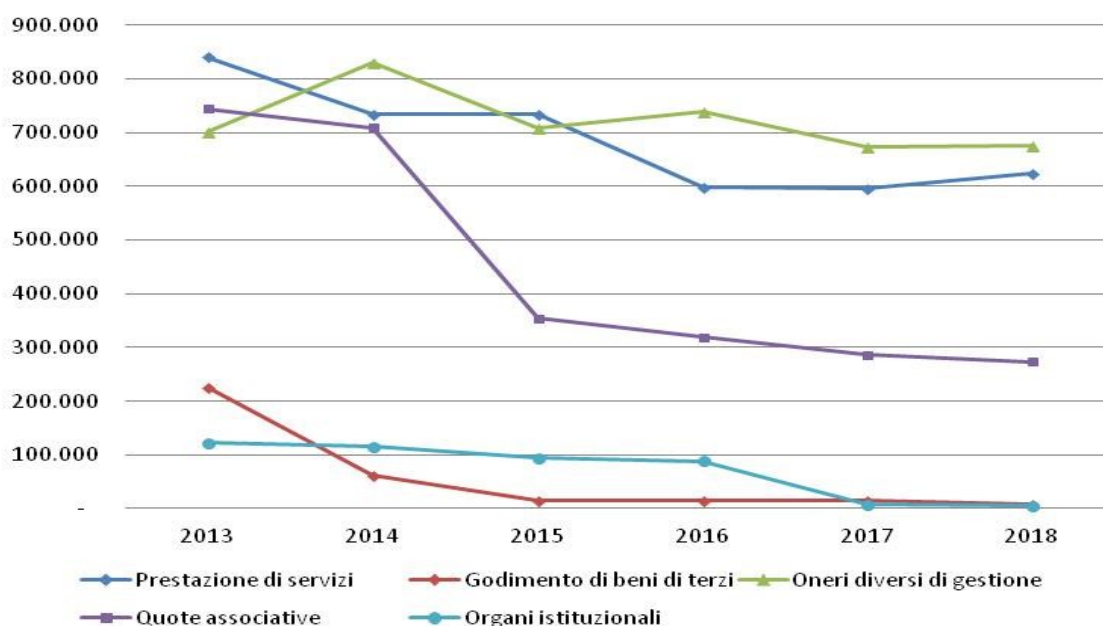
Andamento spesa corrente



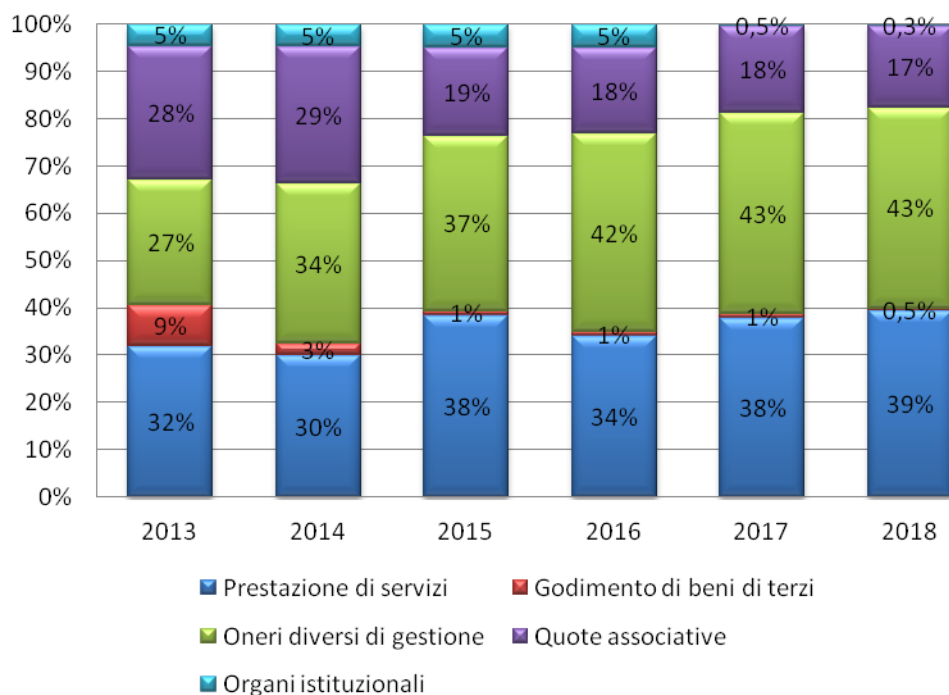
I costi di **funzionamento** – tenuto conto anche di quelli derivanti dalla gestione della nuova sede – dovranno pertanto essere mantenuti nei limiti consentiti dalla normativa vigente in materia di razionalizzazione della spesa pubblica, fermo restando l'indicazione di operare costantemente per produrre

economie. Si evidenzia che le misure di contenimento della spesa pubblica previste dal Legislatore statale non comportano variazioni nei saldi di bilancio bensì una limitazione della capacità operativa gestionale dell'Ente perché i cosiddetti "risparmi" devono essere versati al bilancio dello Stato, incidendo sul sistema di para fiscalità cui è soggetta la Camera di Commercio; tali risparmi quindi non migliorano il saldo economico della Camera e non possono essere rese disponibili per interventi a sostegno del territorio e delle imprese. A ciò si aggiunga il sempre più gravoso carico fiscale a carico degli enti camerali, derivante dall'assoggettamento all'IMU.

Andamento spese di funzionamento



Spese di funzionamento

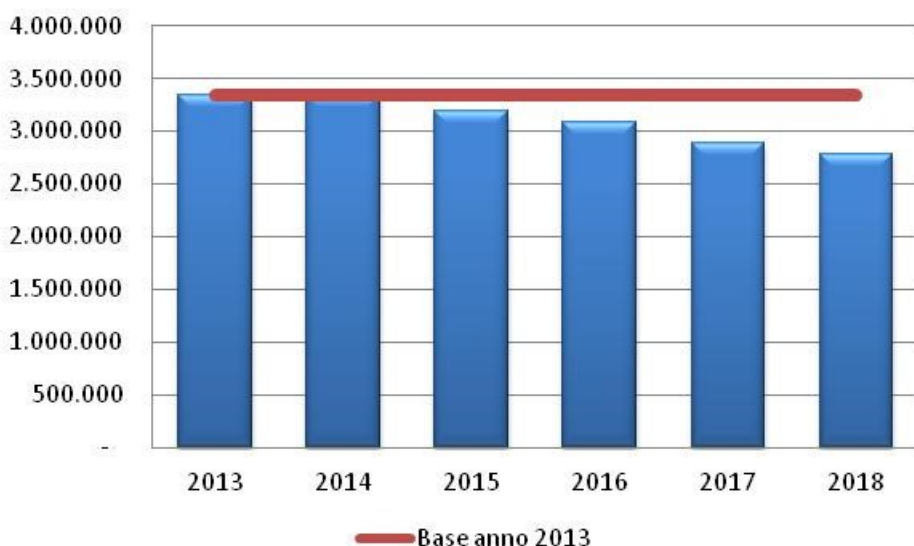


Come evidenziato nei due grafici, la voce di spesa di maggior impatto economico è quella relativa agli oneri diversi di gestione: gli oneri tributari e i versamenti derivanti da norme di contenimento della spesa pubblica, che ammontano a poco meno di 700mila euro, incidono in modo significativo sulla spesa corrente, irrigidendola.

Sul fronte del **personale**, in data 21 maggio 2018 è stato stipulato il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Funzioni Locali, che comprende anche il personale delle camere di commercio, per il triennio 2016-2018. Gli oneri previsti sono quindi allineati alla novella contrattuale. Al 30 settembre 2019 il personale di ruolo in servizio è pari a n. 52 unità (di cui n. 2 part time) e non sono previste cessazioni di personale nei prossimi sei mesi.

Diversamente per il personale dirigente, per il quale si è ancora in attesa del rinnovo contrattuale 2016-2018; gli oneri relativi sono quindi determinati sulla base del CCNL Dirigenza Area II Q.N. 2006-2009, biennio economico 2008-2009 sottoscritto in data 3.08.2010. E' previsto un apposito accantonamento in previsione del rinnovo contrattuale in base ai criteri illustrati nella Circolare RGS n. 18 prot. n. 69826 del 13/4/2017. Al 30 settembre 2019 i dirigenti di ruolo in servizio sono due, compreso il Segretario Generale che svolge le funzioni Conservatore e, ad interim, gli incarichi di dirigente del settore Anagrafico e Regolazione del Mercato e del settore Amministrazione Bilancio e Patrimonio.

Andamento spesa per il personale



Le politiche del personale dovranno essere improntate alla valorizzazione delle professionalità e delle competenze acquisite, nel rispetto della normativa vigente in materia di gestione delle risorse umane nella pubblica amministrazione.

Al fine di contenere gli oneri del personale, non saranno previste risorse per copertura del turn over ovvero per copertura dei posti vacanti ricorrendo alla mobilità esterna, e per nuovi contratti di lavoro flessibile del personale di comparto; si evidenzia inoltre che gli oneri del personale sono significativamente ridotti, a fronte di trasferimenti per mobilità verso altre pubbliche amministrazioni / cessazioni avvenuti nel corso dell'ultimo biennio.

Come ogni Camera di Commercio, l'Ente dispone di **risorse di natura immobiliare** e finanziaria. La Camera è proprietaria della sede e dell'auditorium, nonché del complesso immobiliare dei magazzini generali, del terreno di viale Montegrappa, entrambi siti nel comune di Prato, e dell'ex vivaio di Villanova località Faltugnano nel comune di Vaiano.

Fatto di particolare rilievo per la gestione del patrimonio immobiliare dell'ente, è stato l'adozione del nuovo Piano Operativo del comune di Prato (delibera di Consiglio comunale n. 71 del 17.09.2018). Il Piano è stato definitivamente approvato nel mese di marzo 2019 (delibera di Consiglio comunale n. 17 del 14.03.2019) e successivamente integrato nel mese di aprile 2019 (delibera di Consiglio comunale n. 50 del 09.04.2019). Il procedimento di pianificazione del Piano Operativo si è infine concluso con la Delibera di Consiglio comunale n. 71 del 26.09.2019 a seguito agli esiti della Conferenza paesaggistica.

La sede camerale è individuata tra i "complessi di archeologia industriale" di Valore Alto, ossia edificio al quale è riconosciuto "una grande rilevanza architettonica legata soprattutto all'intervento di riqualificazione del complesso che gli ha restituito una nuova funzione ed un nuovo aspetto attraverso il linguaggio contemporaneo".

I magazzini generali sono ora classificati come Tessuti Produttivi, "edifici isolati su lotto o adiacenti ad altri edifici / tessuti, non relazionati a questi per funzione e tipologia", e rientrano nelle "Urbanizzazioni contemporanee monofunzionali i macro-tessuti di formazione recente la cui destinazione risulta essere specifica industriale-artigianale/direzionale /commerciale/ ricettivo e composto da un edificato complesso anche pianificato".

Infine, la nuova norma urbanistica consente nuova edificazione sul terreno di viale Montegrappa, con funzioni miste (residenziale, commerciale e direzionale), a fronte della quale prevede la cessione delle aree per il completamento del parco a nord e la realizzazione di un parcheggio pubblico su viale Montegrappa.

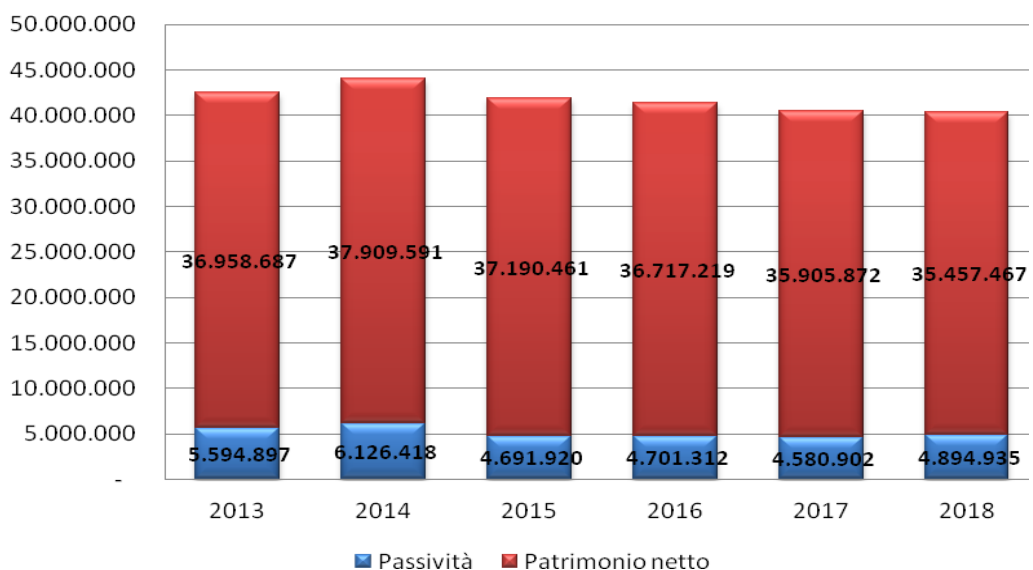
Conclusosi definitivamente il procedimento di pianificazione urbanistica, è possibile intraprendere le opportune iniziative per avviare un processo di revisione complessiva del patrimonio immobiliare; il piano triennale di investimento 2019-2021 - di cui al DM 16.03.2012 – già prevede la possibilità di dismettere oltre che il compendio dei Magazzini Generali anche il terreno di Viale Montegrappa. La Giunta dovrà pertanto assumere le opportune iniziative per attuare il piano, al fine di recuperare liquidità e soprattutto di ridurre i costi di gestione. Nell'ottica di razionalizzare il patrimonio immobiliare e di contenere i costi correnti, la Camera non dispone più di alcun locale in affitto.

Dal punto di visto finanziario l'Ente dispone di un sistema di **partecipazioni**, che è stato oggetto nel corso degli ultimi anni di interventi di razionalizzazione anche in ottemperanza a quanto imposto dal Legislatore. La Camera, in ottemperanza alle disposizioni introdotte dal Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175, emanato dal Governo in attuazione dell'art. 18 della Legge 124/2015 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica) ha già provveduto alla revisione straordinaria delle proprie partecipazioni nel corso del 2017 e alla prima revisione ordinaria nel 2018; dovrà effettuare la seconda revisione ordinaria entro la fine del corrente anno. Nel corso del prossimo anno sarà quindi impegnata nella verifica e nel monitoraggio periodico dell'assetto complessivo delle proprie partecipazioni e nell'attuazione delle dismissioni decise.

La presenza della Camera in Centro Firenze per la Moda Italiana comporta la corresponsione della quota associativa deliberate dall'assemblea in euro 60 mila annui. La Camera ha esercitato il recesso dall'associazione del sistema camerale Unionfiliera a decorrere dal 1.1.2020, pertanto non sono più previsti oneri associativi. Analogamente è prevista la corresponsione delle quote associative a Unioncamere Italiana e a Unioncamere Toscana, che saranno ridotte rispetto alle annualità passate, stante la riduzione delle entrate da diritto annuale.

La situazione patrimoniale

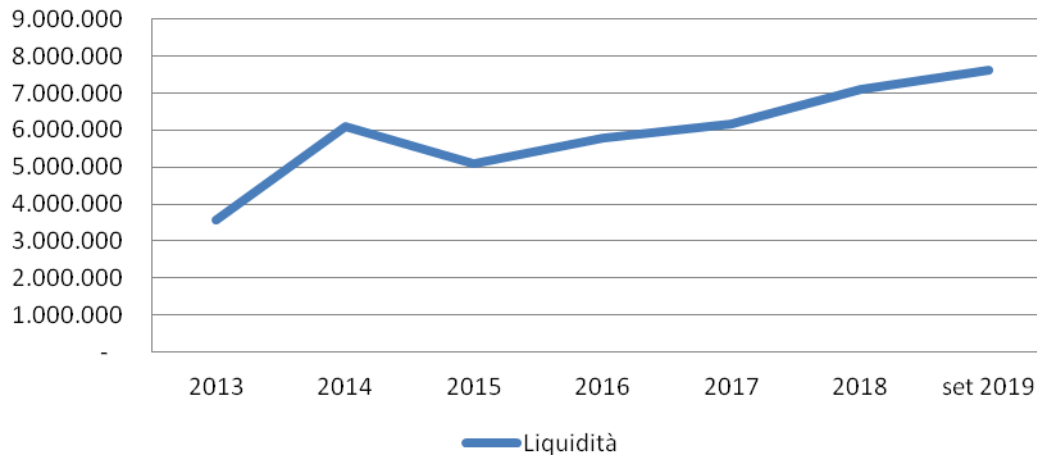
Da un rapido esame sugli aspetti patrimoniali si denota una situazione di considerevole solidità dell'Ente attestata sia dalla consistenza del patrimonio netto che, al 31.12.2018, ammontava a € 35.457.467 (a fronte di passività di € 4.894.934) - con un margine di struttura (passivo fisso su attivo fisso) di 1,21 - sia dalla presenza di un buon indice di liquidità (attivo circolante su passività correnti) pari a 6,24 (in costante miglioramento rispetto al biennio precedente) che consente di prevedere la piena solvibilità ed autonomia finanziaria.





L'andamento delle disponibilità liquide della Camera denota pertanto la seguente evoluzione:

Andamento temporale disponibilità liquide



La struttura organizzativa e le risorse umane

Il mutante contesto normativo istituzionale ha imposto e impone una riflessione sull'assetto organizzativo della Camera di Commercio e del sistema camerale in generale, alla luce di quanto espresso nei decreti attuativi della legge delega di riforma del sistema camerale e delle implicazioni derivanti dal processo di accorpamento.

Il taglio del diritto annuale ha compromesso seriamente la possibilità di porre in essere interventi economici a favore del territorio e, già questo di per sé, ha reso necessario ripensare in modo tempestivo (già all'indomani dell'entrata in vigore della L. 114/2014 citata) l'assetto organizzativo per consolidare la funzionalità della Camera nell'erogazione dei servizi istituzionali e per non penalizzare oltre modo le attività promozionali (delibera di Giunta n. 103/14 del 17.11.2014).

Le linee strutturali ed organizzative dell'ente attuate concretamente a far data dal 1 gennaio 2015 prevedono tre macro aree:

- Area Amministrazione Bilancio e Patrimonio
- Area Anagrafica e Regolazione del Mercato
- Area Affari Generali ed Economici

Al vertice della struttura vi è il Segretario Generale al quale sono affiancati, in posizione di staff, tre uffici (controllo di gestione, segreteria generale e relazioni esterne e URP); dal 2018 svolge le funzioni Conservatore e, ad interim, gli incarichi di dirigente del settore Anagrafico e Regolazione del Mercato e del settore Amministrazione Bilancio e Patrimonio. E' evidente la necessità di una riorganizzazione della macro e della meta struttura, necessità che è stato ritenuto nel corso del 2018, così come pure nel 2019, non affrontare considerando prossimo l'accorpamento con la Camera di Pistoia, fatto che di per sé renderà necessario un profondo intervento organizzativo. L'attuazione della riforma e del processo di accorpamento renderanno necessari interventi di riorganizzazione interna anche radicali, di reingegnerizzazione dei processi e di riqualificazione del personale con percorsi di formazione e aggiornamento.

Il Decreto 8 agosto 2017 prima e il Decreto 16 febbraio 2018 dopo, hanno tra l'altro approvato (senza differenza alcuna tra il primo e il secondo) le nuove dotazioni organiche delle Camere di Commercio, così come determinate nel piano di razionalizzazione organizzativa proposto da Unioncamere ai sensi dell'art. 3 comma 3 del D. Lgs. 219/2016. Le dotazioni organiche così determinate sono individuate nell'allegato D al Decreto.

Per quanto riguarda la Camera di Prato il Ministero ha stabilito una dotazione organica di 55 unità di personale di comparto e 2 posizioni dirigenziali compreso il Segretario Generale.

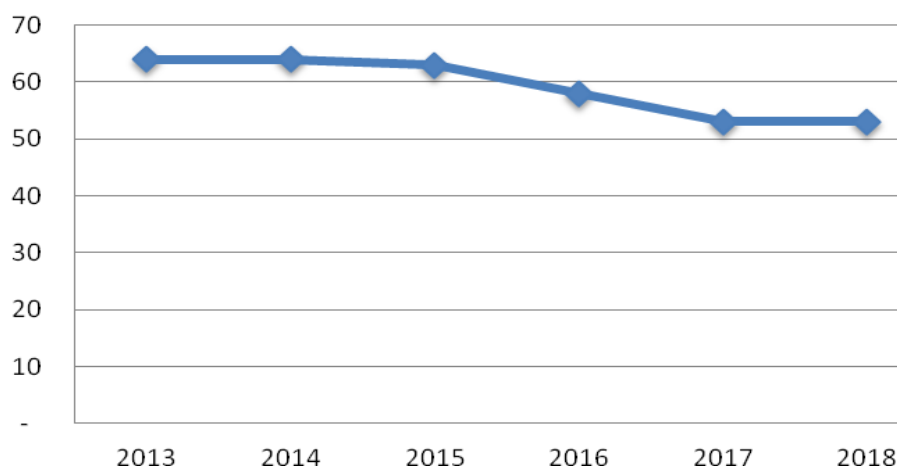
Al 30 settembre 2019 il personale di comparto in servizio presso la Camera di Commercio è di n. 52 unità (20 uomini e 32 donne), tutti con contratto di lavoro a tempo indeterminato. I dirigenti di ruolo in servizio sono due, compreso il Segretario Generale. Non sono programmate altre cessazioni per tutto il 2020.

Si riporta di seguito il prospetto che confronta la dotazione organica approvata dal Ministero, compreso il Segretario Generale, e il personale in servizio con contratti di lavoro a tempo indeterminato al 30.09.2019:

	Dotazione organica DM 16.2.2018	Personale in servizio al 30.09.2019	Posti vacanti
DIRIGENTI (compreso il SG)	2	2	0
Categoria D3	3	3	0
Categoria D1	14	13	1
Categoria C	27	25	2
Categoria B3	8	8	0
Categoria B1	1	1	0
Categoria A	2	2	0
totali	57	54	3

Rispetto al 2017 il personale è diminuito di oltre dieci unità, tra cui due figure dirigenziali, con conseguenti impatti sulla tenuta dell'organizzazione.

Andamento personale in servizio



Diventa ancora più strategico ogni sforzo organizzativo volto a contenere l'impatto della drastica riduzione delle risorse, al fine di mantenere gli standard dei servizi e implementare le attività e i servizi innovativi come viene chiesto dalla riforma del sistema camerale. L'investimento sulla crescita delle professionalità interne è essenziale e deve essere preservato e, ove possibile, aumentato, perché soltanto con lo sviluppo e

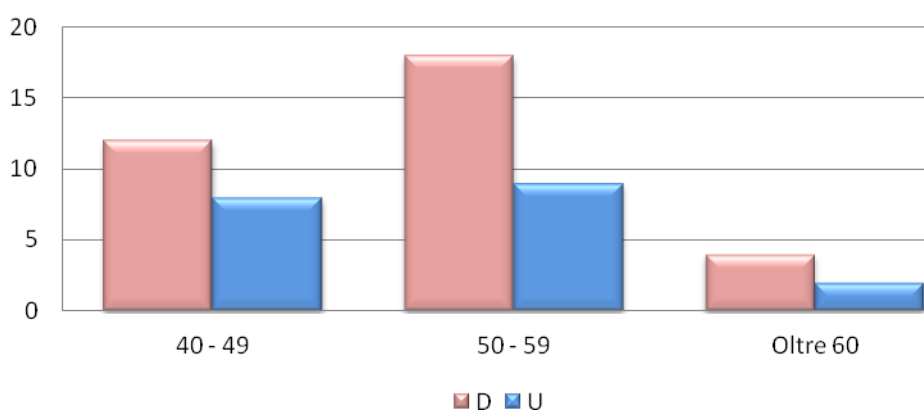
il potenziamento delle risorse interne sarà possibile rispondere in modo adeguato alle esigenze delle imprese e all'imperativo di rinnovamento dettato dal Legislatore.

Si ritiene essenziale proseguire nel percorso di miglioramento e aggiornamento delle professionalità esistenti che costituiscono il valore principale della Camera e sul quale si fonda l'attuazione di qualsivoglia politica di sviluppo.

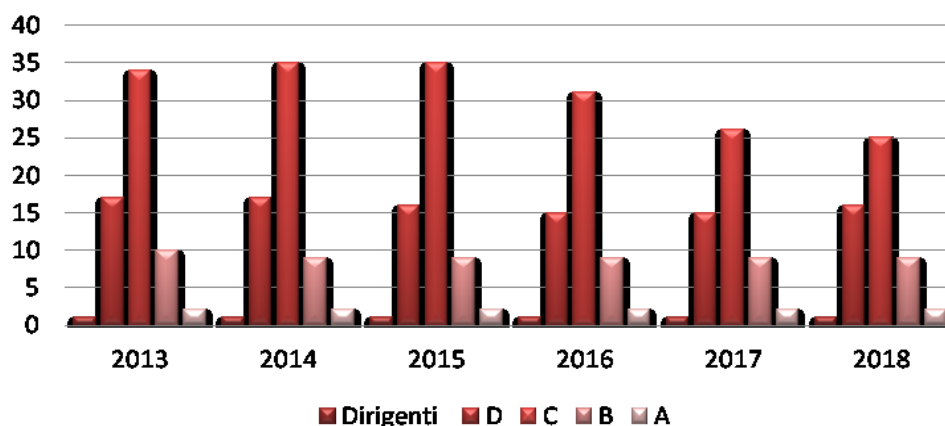
Anche per il 2020 nell'ambito della formazione e dell'aggiornamento professionale dei dipendenti si dovrà tener conto delle misure di contenimento della spesa imposte dal Legislatore già a partire già dal 2011, e delle disponibilità di bilancio, agendo, quindi, in regime di limitazione delle risorse economiche. In tale circostanza, si cercherà, come negli anni passati, di ottimizzare l'utilizzo delle somme disponibili realizzando iniziative trasversali da svolgere in house, coinvolgendo ampie fasce di personale e attraverso la modalità e-learning per consentire ai partecipanti di seguire i corsi con la massima flessibilità. Le attività formative saranno orientate principalmente all'aggiornamento sulla costante evoluzione normativa connessa alla trasformazione in atto di tutta la Pubblica Amministrazione.

L'attuale assetto della struttura camerale può essere sinteticamente rappresentato dai seguenti grafici:

Personale di ruolo per classi di età

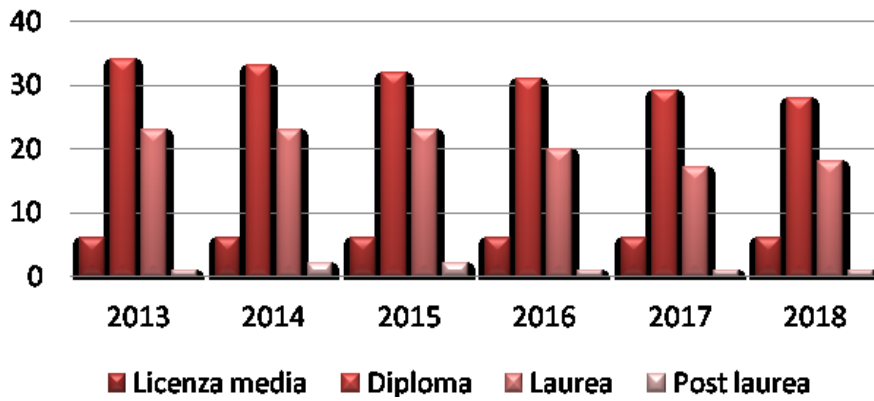


Personale di ruolo per categoria





Personale di ruolo per titolo di studio



Aggiornamento programma pluriennale

Il percorso di accorpamento, che avrebbe dovuto maturare nel 2019 con l'insediamento dei nuovi organi e la nascita della nuova Camera Pistoia – Prato, è ancora in corso e dovrebbe terminare nel 2020; fino a quel momento le due camere, pur con un dialogo sempre più serrato volto a favorire un'armonizzazione graduale delle due realtà, continueranno a operare autonomamente.

Il tema che fa da sfondo a tutta la programmazione del 2020, così come era stato nel 2019, è l'accorpamento con quanto ne consegue in termini di adempimenti amministrativi, di riassetto organizzativo della struttura, di riassetto delle modalità di erogazione dei servizi all'utenza. Quello che stiamo facendo dal 2018 per costruire le fondamenta della nuova Camera di commercio, con tavoli di coordinamento e gruppi di lavoro intercamerali, con l'armonizzazione di atti di organizzazione e di procedure interne, è soltanto la prima fase di un percorso che richiederà anni per il suo completamento. Un impegno importante che però non può e non deve distogliere l'attenzione da quello che è il senso di un Ente come la Camera di Commercio, ossia l'essere a fianco del sistema delle imprese svolgendo in modo efficiente ed efficace le funzioni che le sono attribuite dalla Legge.

Con Decreto Legislativo n. 219/2016 è stata approvata la riforma dell'ordinamento delle Camere di Commercio, che porta al riposizionamento strategico del sistema camerale e al disegno di una nuova mappa dei servizi da offrire, ridefinendone ruolo e funzioni: Digitalizzazione, Sviluppo delle Imprese, Politiche attive del lavoro, Internazionalizzazione, Turismo e Cultura, Registro Imprese: queste le funzioni-chiave che la riforma assegna alle Camere di Commercio in un limitato quadro di risorse finanziarie disponibili.

Il 30 aprile 2019 è stato pubblicato, sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico, il decreto 7 marzo 2019, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche individuate dal comma 2 dell'articolo 2 della legge n. 580 del 1993, così come sostituito dall'art. 1, comma 1, lett. b), n. 2, D.Lgs. 25 novembre 2016, n. 219, e all'articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018.

Tra i servizi relativi alle funzioni amministrative ed economiche troviamo: la gestione del Registro delle imprese; la gestione del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio; informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all'export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; servizi connessi all'agenda digitale; la tenuta dell'Albo gestori ambientali.

Secondo quanto stabilito al comma 2 dell'art. 1, le Camere di commercio dovranno svolgere in modo prioritario, con riferimento alle funzioni promozionali, le attività relative a:

- iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura;
- iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa;
- qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

Qui preme ricordare che il Decreto Legislativo 219/2016 stabilisce un legame diretto tra tipo di attività e fonti di finanziamento. Le attività che saranno qualificate come primarie potranno essere sostenute facendo ricorso ai proventi del diritto annuale, per quelle in convenzione è ammesso il cofinanziamento, mentre tutte le altre attività tipiche del sistema camerale diverse dalle prime potranno essere svolte solo in regime di libero mercato.

Nel tempo necessario a implementare le azioni che consentiranno nel medio periodo di recuperare efficienza e nuova efficacia nel contesto della riforma, l'Ente può assicurare una continuità ai servizi istituzionali e garantire i principali interventi di supporto allo sviluppo territoriale nel rispetto dei principi guida stabiliti dal Consiglio nel programma di mandato.

Anche per il 2020, la strategia di promozione della Camera di Commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio di centralità dell'impresa, avendo cura di presidiare le tre aree strategiche declinate dal Programma Pluriennale:

- Imprese e produttività
- Competitività del territorio
- Competitività dell'Ente

nell'ambito delle quali sono individuabili le priorità stabilite con il citato decreto del 7 marzo 2019.

L'azione strategica e gestionale della Camera sarà improntata alla costante ricerca del miglioramento, in termini di

- a) capacità di rispondere in modo mirato alle esigenze e ai bisogni del territorio in un'ottica di M/L periodo e di sostenibilità futura dello sviluppo;
- b) capacità di creare condivisione su strategie, obiettivi e progetti con tutti i portatori di interesse sul territorio (consenso) e a coinvolgere soggetti pubblici e privati nell'effettiva erogazione dei servizi (sussidiarietà) e nel loro finanziamento (addizionalità).

Le linee strategiche declinate nel programma di attività saranno attuate con una logica di integrazione delle diverse attività poste in essere, al fine di

- a) incrementare l'efficacia delle politiche camerali a sostegno dello sviluppo economico
- b) privilegiare gli interventi diretti a favore delle imprese
- c) moltiplicare i benefici sul territorio attraverso l'attuazione di progetti e attività ideati e realizzati in modo sinergico

- d) favorire la fidelizzazione delle imprese nei confronti delle progettualità camerali
- e) rafforzare la logica della sussidiarietà

Nello svolgere il suo programma, la Camera dovrà naturalmente tenere conto dei vincoli posti ad opera del Governo centrale.

Le linee strategiche

Il piano degli interventi economici che potranno essere posti in essere, dopo la drastica riduzione delle entrate da diritto annuale, saranno essenzialmente quelle consentiti dalla acquisizione di risorse esterne, senza ricorso agli avanzi patrimonializzati dell'ente, impiegati se e nella misura necessaria per l'assolvimento delle funzioni obbligatorie, e conseguente aggravio del risultato economico di esercizio atteso.

1. PRATO MODA LAB

1.1 Fashion Valley

Obiettivo: promuovere la filiera produttiva presente sul territorio

Il Decreto 7 marzo 2019 prevede tra le priorità di intervento, con riferimento alle funzioni promozionali, le attività relative a qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

Fashion Valley è un network di aziende del settore moda del territorio che sono in grado di offrire un prodotto moda finito, offrendo un servizio completo dal filato al capo confezionato. Fashion Valley è una iniziativa portata avanti con la collaborazione di Unione Industriale Pratese, Cna e Confartigianato, che sta includendo diverse aziende e che ha stretto importanti partnership.

Sarà portato avanti lo sviluppo della piattaforma Fashion Valley continuando a lavorare per l'inserimento di nuove aziende del territorio.

2. DESTINAZIONE PRATO

2.1 Iniziative di marketing territoriale

Obiettivo: promuovere le potenzialità turistiche e culturali del territorio, valorizzare i centri storici

Il Decreto 7 marzo 2019 prevede tra le priorità di intervento, con riferimento alle funzioni promozionali, le attività relative a iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura, rafforzando quanto già previsto dal D. Lgs. 219/2016 che attribuisce alle Camere la competenza per la valorizzazione del

patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti.

La Camera valuterà con attenzione eventuali spazi di attività, in collaborazione con enti e organismi competenti, beninteso nell'ambito delle risorse disponibili.

La Camera di Commercio ha aderito al progetto di rete UTC "La valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo" a valere sul Fondo Perequativo 2017-2018, con l'obiettivo di implementare gli strumenti per presidiare in modo innovativo la nuova competenza in materia di valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo, attribuita dal D.Lgs. 219/2016. Le attività previste dal piano hanno avuto inizio nel corso del 2019 e termineranno entro il 30 settembre 2020.

La valorizzazione del sistema culturale pratese è indispensabile per consolidare l'immagine di Prato nello scenario nazionale e internazionale. La Camera di Commercio è tra i soci fondatori della Fondazione "Museo del Tessuto", della quale, a seguito della modifica statutaria, sono stati recentemente rinnovati gli organi. Accanto alle collezioni dedicate all'arte e alla tecnologia tessile, il Museo ospiterà mostre temporanee capaci di richiamare un maggior numero di visitatori e proseguirà nelle iniziative a favore delle scuole e delle famiglie.

2.2 Tipicità, una spinta per l'innovazione

Obiettivo: Valorizzare le produzioni tipiche del territorio

Sul fronte delle **tipicità** presenti sul territorio soprattutto in campo agroalimentare, si ritiene che ci siano degli spazi di valorizzazione per gli oli del territorio; la Camera conferma pertanto la realizzazione dell'iniziativa "Oleum Nostrum".

La Camera valuterà con attenzione l'eventuale partecipazione all'iniziativa regionale "**Le botteghe di Vetrina Toscana**", iniziativa finalizzata a valorizzare le imprese d'eccellenza dell'area che utilizzano produzioni locali, in considerazione del Protocollo d'Intesa già stipulato tra Regione e Unioncamere Toscana per la realizzazione dell'iniziativa. L'impegno della Camera sarà tuttavia condizionato da considerazioni di sostenibilità economica e di destinazione di risorse a bilancio.

Le attività di controllo e certificazione sulle produzioni vitivinicole prodotte nell'area pratese saranno ancora svolte da Toscana Certificazione Agroalimentare, organismo di controllo e certificazione, con il quale è stata stipulata una convenzione pluriennale che scadrà il 31 dicembre 2020. L'accordo disciplina l'utilizzo della Commissione di Degustazione per l'analisi dei vini a denominazione di origine operante presso la stessa Camera, e lo svolgimento delle funzioni di segreteria da parte del personale camerale.

Rilevato un perdurante interesse al mantenimento delle funzioni della Commissione Degustazione presso la Camera di Prato, dovranno essere assunte le necessarie iniziative per verificare un corrispondente interesse anche da parte di TCA e quindi addivenire al rinnovo della Convenzione in tempi utili.

La Camera valuterà infine la possibilità di dare ulteriore impulso ai propri servizi informativi e di assistenza nei confronti delle imprese del territorio, garantendo il proprio supporto ad iniziative di valorizzazione dei prodotti tipici locali. Presso la Camera è infatti attivo uno sportello in materia di etichettatura e sicurezza alimentare con lo scopo di mettere a disposizione delle imprese alimentari della provincia un servizio di primo orientamento, al fine di supportarle nell'assolvimento degli obblighi specifici previsti dalla legge. Nel 2020 la Camera proseguirà nelle proprie attività, nella convinzione di offrire alle imprese un servizio ad alto valore aggiunto.

2.3 La sede camerale, uno spazio aperto per la città

Obiettivo: aumentare l'attrattività del territorio

La sede camerale, con i suoi spazi progettati e realizzati come spazi di accoglienza e non soltanto come spazi per l'erogazione dei servizi istituzionali, ha acquisito sempre maggior interesse come luogo aperto alla città, dinamico e polifunzionale, in grado di ospitare iniziative di diverso genere.

L'Auditorium, così come le sale dell'area istituzionale della Camera di Commercio, ha ospitato nel corso degli ultimi anni un numero interessante di iniziative e un numero sempre più importante di pubblico; progressivamente anche gli altri spazi camerale hanno iniziato a riscuotere sempre più interesse da soggetti terzi istituzionali e non. Pertanto proseguirà la valorizzazione degli spazi, la loro promozione anche nella prospettiva di presentare Prato come location per ospitare eventi e attività.

3. PRATO CITTÀ DEGLI IMPRENDITORI

3.1 Crescita della cultura imprenditoriale

Obiettivo: aumentare il livello di preparazione degli imprenditori e stimolare la nascita di nuovi imprenditori

Il rinnovato art. 2 della Legge 580/93, al comma 1 lett. d) attribuisce alle Camere di Commercio funzioni di sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, confermando pertanto in capo alle stesse una funzione "tradizionale" e storicamente sempre presente.

In quest'ottica è prioritario l'obiettivo di stimolare l'avvicinamento al mondo imprenditoriale da parte dei giovani, chiamati a essere i nuovi attori per lo sviluppo del territorio. A tale scopo la Camera proseguirà nella valorizzazione di iniziative finalizzate a favorire la crescita della cultura imprenditoriale e l'avvio di nuova imprenditorialità in provincia di Prato. In proposito meritano di essere segnalate le iniziative di raccordo tra il mondo della scuola e quello dell'impresa, finalizzate a sperimentare percorsi di qualità in materia di competenze trasversali e orientamento. Occorre infatti ricordare che il Decreto 7 marzo 2019 prevede tra i servizi da fornire sul territorio nazionale da parte delle camere di commercio, con riferimento alle funzioni promozionali, quelli di gestione dei percorsi per le competenze trasversali e orientamento e

formazione per il lavoro, confermando quanto previsto dal rinnovato art. 2 della legge 580/93, che al comma 1 lett. e) attribuisce funzioni di orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL. Tali attività (che verranno definite nel prossimo periodo e che saranno realizzate nel corso del 2020) saranno altresì inserite nell'ambito delle attività previste dal Fondo Perequativo 2017-2018. Nel contempo, sarà posta particolare attenzione alla promozione, presso imprese, enti pubblici e privati e professionisti, del Registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro (**RASL**), realizzato dal sistema camerale, con il supporto di InfoCamere, in ossequio alle previsioni dell'art. 1, comma 41, della Legge 107/2015 e operativo dal 26.07.2015, nel quale sono tenuti a iscriversi, a titolo gratuito e per il momento in via facoltativa, i soggetti disponibili ad accogliere ragazzi in percorsi di alternanza. Anche il Decreto 7 marzo 2019 prevede tra i servizi da fornire sul territorio nazionale da parte delle camere di commercio, con riferimento alle funzioni promozionali, quelli di gestione del Registro di cui si parla, confermando pertanto la sua centralità nell'ottica della costruzione di un efficiente sistema di domanda/offerta di lavoro.

Sarà altresì valutata l'opportunità di proseguire nell'impegno volto all'organizzazione di momenti formativi su tematiche specifiche nei confronti degli istituti scolastici di primo e secondo grado del territorio.

Inoltre, il sistema camerale mette a disposizione delle scuole un patrimonio di informazioni ampio e articolato di supporto per la programmazione e la realizzazione delle loro attività, in particolare per l'orientamento, la definizione dei piani dell'offerta formativa, l'alternanza scuola lavoro:

- il Sistema Informativo Excelsior: fabbisogni professionali e formativi delle imprese
- Movimprese: la struttura economica dei territori e le dinamiche di nascita e cessazione delle imprese
- il portale FILO (Formazione Imprenditorialità Lavoro Orientamento) e lo Sportello Virtuale dell'Orientamento.

In particolare, a partire dal 1997 il Sistema Informativo **Excelsior**, attraverso indagini condotte ogni anno su campioni rappresentativi dell'universo delle imprese italiane (dell'industria e dei servizi) analizza i fabbisogni formativi e professionali richiesti dalle imprese, mettendo a disposizione strumenti informativi per gli operatori della formazione e per gli attori del matching tra domanda e offerta nel mercato del lavoro. Dal 2017 l'indagine è diventata mensile, con orizzonte previsto trimestrale, migliorando la propria tempestività nel fornire informazioni. La Camera proseguirà la collaborazione con Unioncamere relativamente al progetto Excelsior, ritenendo quest'ultimo un utile strumento informativo sull'andamento del mercato del lavoro e sui fabbisogni professionali e formativi delle imprese.

Le Camere di Commercio mettono inoltre a disposizione il portale **FILO** (Formazione, Imprenditorialità, Lavoro, Orientamento), la piattaforma delle opportunità per gli studenti, le persone in cerca di lavoro, gli imprenditori e quanti aspirano a diventarlo.

In questa traiettoria si colloca anche l'esperienza dell'ente camerale nell'ambito del progetto **“Crescere in digitale”**, un'iniziativa del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di Unioncamere e Google per promuovere, attraverso l'acquisizione di competenze digitali, l'occupabilità di giovani che non studiano e non lavorano e investire sulle loro competenze per accompagnare le imprese nel mondo di Internet. Il progetto si rivolge ai giovani iscritti a Garanzia Giovani che possono seguire un percorso formativo, al termine del quale possono essere inseriti come tirocinanti presso le imprese del territorio interessate. La seconda edizione del progetto è stata rifinanziata nel corso dell'anno a valere sul Programma Operativo Nazionale Iniziativa Occupazione Giovani con 20 milioni di euro e terminerà il 30 giugno 2022. La Camera di Prato svolge, come per la precedente edizione, il ruolo di soggetto promotore.

Con DM 2 marzo 2018, il MISE ha autorizzato la Camera di Commercio ad incrementare del 20% il diritto annuale per le annualità 2018 e 2019, destinandone la metà per la realizzazione del **Punto Impresa Digitale**. Il PID:

- Diffonde le conoscenze di base su tecnologie Industria 4.0;
- Mappa la maturità digitale delle imprese e le assiste nell'avvio di processi di digitalizzazione attraverso i servizi di assessment e mentoring;
- Le orienta verso strutture più specialistiche come i Digital Innovation Hub e i Competence Center;
- Sostiene gli investimenti tecnologici con contributi alle imprese.

Al momento il MISE non ha fornito ufficialmente indicazioni in merito all'eventuale autorizzazione all'incremento del diritto annuale anche per i prossimi anni, né in merito all'eventuale inserimento dei Punti Impresa Digitale tra i progetti a cui destinate l'incremento di risorse, per quanto secondo Unioncamere il tema del digitale sarà la colonna portante delle progettualità del 20% prossimo triennio. Pertanto la Camera proseguirà nelle attività attualmente programmate compatibilmente con le risorse umane, materiali e finanziarie disponibili.

Una delle forme consolidate di supporto del sistema camerale verso il mondo delle imprese è rappresentata dall'impegno per la diffusione degli **strumenti di identità e sottoscrizione digitale**, come veicolo fondamentale di semplificazione ed agevolazione della comunicazione con la Pubblica Amministrazione.

Le Camere sono tra i soggetti preposti all'emissione delle CNS (Enti emettitori - Carta Nazionale dei Servizi), pertanto presidiano le fasi di riconoscimento dei soggetti richiedenti e curano la conseguente consegna dei dispositivi corredati dalla relativa documentazione di supporto; il sistema camerale si avvale dei servizi tecnologici messi a disposizione da InfoCamere per l'emissione delle CNS e delle firme digitali.

Inoltre la Camera eroga anche il servizio per il rilascio dello SPID (Sistema Pubblico Identità Digitale), il sistema che permette a cittadini e imprese di accedere con un'unica identità digitale ai servizi online della PA e dei privati aderenti.

Nel 2020 saranno inoltre promosse iniziative volte a promuovere la diffusione di strumenti d'identità digitale evoluti, tra i quali i nuovi token wireless bluetooth, strumenti che consentono all'utente di interagire con diversi sistemi e servizi offerti da Pubblica Amministrazione e privati con maggiore flessibilità e facilità rispetto agli strumenti sinora in uso e soprattutto che permettono l'utilizzo in mobilità tramite un'app dedicata.

L'Ufficio del Registro delle imprese, nell'ambito del nuovo servizio di **Assistenza Qualificata** alle imprese per la costituzione di società a responsabilità limitata – start up innovative, continuerà – come peraltro sta già facendo – a supportare attivamente le imprese interessate, mediante una complessa attività che prevede: assistenza alle imprese nella formulazione dell'atto costitutivo e dello statuto e delle relative modifiche; servizio di autenticazione delle firme dei soci fondatori, registrazione fiscale dell'atto, richiesta del CF e della P.IVA e predisposizione della pratica per il Registro Imprese, accertamenti antiriciclaggio. Il servizio è gratuito e molto apprezzato dagli utenti.

3.2 Promozione dell'imprenditoria

Obiettivo: Incentivare la nascita di nuove imprese - Stimolare l'imprenditoria femminile e l'imprenditoria sociale

Il sistema camerale è un efficace punto di snodo per l'educazione e l'orientamento all'imprenditorialità e la formazione delle competenze imprenditoriali necessarie a chi intenda mettersi in proprio.

Si tratta, nel complesso, d'iniziativa ben inserite nel solco di uno degli ambiti più tradizionali d'impegno delle strutture camerali, strutturato e articolato nella rete dei Servizi o Punti Nuove Imprese. In coerenza con quanto precede, la Camera di Commercio ha da tempo messo a disposizione dell'utenza il "Servizio Nuove Imprese", un'offerta mirata e integrata di servizi di informazione, orientamento, formazione, assistenza tecnica e accompagnamento in grado di rispondere ai diversi bisogni delle nuove imprese, favorendo l'accesso dei potenziali imprenditori al credito e al micro-credito, nonché agli incentivi pubblici nazionali e regionali.

Tale servizio è ottenibile sia a sportello sia attraverso sito internet appositamente dedicato, in modo da fornire agli aspiranti giovani imprenditori uno strumento sempre più in grado di soddisfare le proprie esigenze informative e di accompagnamento.

Nell'ambito del Servizio Nuove Imprese opera anche lo Sportello informativo per il microcredito, costituito nell'ambito del progetto "**Micro Work**" e finalizzato a diffondere presso gli utenti la cultura del microcredito imprenditoriale. Da segnalare anche che la Camera, in linea con le nuove competenze attribuite con il D. Lgs 219/16, opera come soggetto abilitato a svolgere attività di intermediazione sul mercato del lavoro ai sensi dell'art. 6 del decreto 276/2003.

La Camera proseguirà poi il proprio impegno a favore dell'imprenditoria femminile, attraverso – tra l'altro – le attività del Comitato per l'Imprenditoria Femminile; proseguirà altresì nel supporto delle attività del

Comitato Imprenditoria Sociale e Microcredito con lo scopo di sostenere le iniziative afferenti il mondo dell'impreditoria sociale.

Continuerà inoltre la gestione del Fondo Sviluppo Nuove Imprese, attraverso la gestione delle procedure di uscita dalle società partecipate.

3.3 Rapporto imprese/credito

Obiettivo: Ridurre il credit crunch registrato nel distretto

Al fine di favorire adeguati livelli di liquidità alle imprese, la Camera di Commercio valuterà con attenzione le iniziative rivolte alla promozione del microcredito imprenditoriale. A tal proposito, come sopra ricordato (vedi punto 3.2), la Camera ha costituito uno Sportello Informativo sul microcredito, nell'ambito del progetto "**Micro Work**", finalizzato a diffondere presso gli utenti la cultura del microcredito imprenditoriale e alla promozione di strumenti operativi innovativi volti all'autoimpiego e alla microimprenditorialità.

Anche la partecipazione nel **Fondo Santo Stefano** va nella direzione del sostegno alle iniziative di microcredito sul territorio. In tale ambito, la Camera continua a partecipare ai lavori del comitato di indirizzo, nonché a collaborare con il Fondo nella realizzazione di iniziative specifiche in linea con le priorità dei due soggetti, tra le quali percorsi seminariali rivolti ad aspiranti imprenditori.

Fidi Toscana mantiene la propria presenza su Prato attraverso lo sportello aperto presso i locali dell'Ente.

3.4 Processi di integrazione delle comunità straniere che operano sul territorio

Obiettivo: Promuovere la cultura della legalità

In uno scenario economico fortemente caratterizzato dalla presenza di imprenditoria di origine extracomunitaria, l'Ente camerale rappresenta un importante presidio sul territorio per la tutela dei mercati e dei consumatori, al fine di contrastare i fenomeni di illegalità e concorrenza sleale.

La Camera di Commercio continuerà a operare per favorire l'integrazione degli imprenditori di lingua cinese e porterà avanti la propria collaborazione con gli enti e le associazioni del territorio impegnate su questo tema. La collaborazione con le altre amministrazioni avviene principalmente attraverso lo scambio di informazioni, che sono utilizzate dalla Camera di Commercio per aggiornare i dati del Registro Imprese e migliorarne qualità ed attendibilità.

Sarà valutato la prosecuzione, nei limiti delle risorse umane e finanziarie disponibili, del **monitoraggio** della **realtà imprenditoriale** locale con un *focus* anche su quella straniera, per offrire un quadro sempre aggiornato dell'andamento dell'economia del territorio, premessa fondamentale per la realizzazione di efficaci iniziative dedicate.

Si proseguirà nella gestione del nuovo servizio di **certificazione etico – produttiva** progettato nel corso del 2017, grazie all'esperienza maturata dalla Camera di Prato nell'ambito del "Progetto Emersione" finanziato dalla Regione Toscana e attuato in collaborazione con il Laboratorio Arco del Pin. Presso la Camera di

Commercio è infatti attivo un sistema di certificazione volontaria, garantito dalla stessa Camera, che accerta il rispetto da parte dell'azienda della normativa vigente in materia di sicurezza dei luoghi di lavoro, adempimenti contabili e fiscali, gestione ambientale, formazione del personale. Inoltre vengono individuati e valorizzati anche ulteriori aspetti qualificanti della vita aziendale, legati a fattori etici e a scelte responsabili autonomamente assunte dall'azienda. La certificazione delle imprese avviene con il rilascio di un marchio appositamente creato, il "RB Tex - Responsible Business Textile".

3.5 Aggregazioni di imprese

Obiettivo: Promuovere la creazione di aggregazioni funzionali tra le imprese

La Camera di Commercio porterà avanti, nel rispetto del principio di sussidiarietà, la propria opera di sensibilizzazione per promuovere la formazione di raggruppamenti di imprese: dalle reti di impresa, continuando l'esperienza di promozione delle reti nel commercio, alle associazioni temporanee ovvero ad altre forme di aggregazione, più o meno strutturate.

4. PRATO DIVERSIFICA

4.1 Distretto innovativo

Obiettivo: Stimolare la diversificazione all'interno del territorio

Prato è storicamente un distretto produttivo, che negli anni ha saputo dare spazio alla diversificazione, gettando le basi per la creazione di un distretto dell'innovazione, seguendo un cambiamento già in atto all'interno del tessuto imprenditoriale.

Le imprese italiane sono sottoposte a pressioni concorrenziali crescenti che, anche per effetto della crisi economica in atto, comportano l'esigenza di distinguersi e valorizzarsi sul mercato nazionale e internazionale, evidenziando le caratteristiche distintive di qualità e originalità che hanno reso famoso in tutto il mondo il **Made in Italy**. Proprio per supportare le imprese nel loro sforzo di riposizionamento competitivo sul mercato, le camere di commercio hanno messo in campo diverse iniziative per meglio qualificare e rendere distintive le eccellenze italiane, utilizzando da una parte la leva competitiva della certificazione e, dall'altra, valorizzando la proprietà intellettuale.

Per quanto concerne il primo aspetto, è erogato il servizio di certificazione delle filiere del Made in Italy, con particolare riferimento ai settori Moda (TFashion) e Alimentare (Green Care).

Per quanto concerne il secondo aspetto, sono confermati i servizi a imprese e cittadini di assistenza integrata su appuntamento su problematiche di carattere legale e di carattere tecnico in materia di titoli di proprietà industriale. L'assistenza è fornita da un gruppo di esperti di elevata competenza ed esperienza, individuati nell'ambito di una convenzione sottoscritta con Unioncamere Toscana.

Per valorizzare e sostenere la capacità innovativa e competitiva delle aziende e promuovere la tutela della proprietà industriale anche per la lotta alla contraffazione potranno essere organizzati seminari, anche in relazione ad eventuali strumenti di incentivo per la valorizzazione degli assets immateriali.

4.2 Green Economy

Obiettivo: Creare le condizioni per potenziare questo settore all'interno del territorio

L'azione principale messa in campo dalla Camera è il servizio di rilascio del marchio Cardato Recycled.

Si tratta di un marchio ideato dalla Camera di Commercio di Prato che valorizza la produzione cardata pratese grazie alla misurazione della LCA (*Life Cycle Assessment*). Proseguirà la gestione dei marchi collettivi "Cardato" e "Cardato Recycled", rilasciati dalla Camera di Commercio e promossi con la collaborazione delle associazioni di categoria. Si ricorda che la certificazione rilasciata dalla Camera ha consentito l'accesso ai finanziamenti del bando della Regione Toscana "Aiuti alle micro, piccole e medie imprese (MPMI) produttrici di prodotti tessili cardati", approvato con Decreto Dirigenziale del 18 Dicembre 2014 n. 6459, pubblicato sul BURT n. 3 del 21/01/2015. La misura è finalizzata ad agevolare la realizzazione di progetti di innovazione di processo o di prodotto da parte delle imprese produttrici di prodotti tessili cardati, finalizzati all'ottenimento di marchi e/o certificazioni di qualità e di salubrità, in attuazione del Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico 6 marzo 2013 e del progetto approvato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 531 del 2013, finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico con Decreto n. 29774 del 21/11/2013.

La Camera di Commercio ha inoltre aderito al nuovo programma del Fondo Perequativo 2017-2018 dedicato alle politiche ambientali e alla promozione dell'economia circolare; il programma si pone l'obiettivo di accrescere i servizi delle Camere di commercio sui temi dell'economia circolare, con la realizzazione di iniziative sperimentali di formazione, informazione e sensibilizzazione rivolte alle imprese a partire dai temi introdotti dal pacchetto di Direttive UE sull'economia circolare che dovranno essere recepite in Italia e influenzeranno il sistema produttivo. L'intervento è strutturato a livello regionale e terminerà entro il 30 settembre 2020.

4.3 Infrastrutture

Obiettivo: Rendere il territorio più competitivo per le imprese

L'impegno della Camera di Commercio per lo sviluppo di infrastrutture al servizio del territorio si realizza attraverso la partecipazione alle società che gestiscono l'interporto, l'aeroporto e il polo fieristico congressuale. In occasione della revisione straordinaria delle partecipazioni societarie, la Giunta camerale ha confermato la partecipazione al capitale di queste società, in quanto le infrastrutture rivestono particolare interesse per la comunità economica di riferimento.

5. PRATO VERSO IL MONDO

5.1 Supportare l'internazionalizzazione delle imprese

Obiettivo: Aiutare le imprese del territorio ad affacciarsi in nuovi mercati - Supportare le imprese nel proprio processo di internazionalizzazione

Nel corso degli anni la Camera di Commercio si è sforzata di supportare le imprese nei loro processi di penetrazione verso i mercati esteri, organizzando iniziative ad alto valore aggiunto in autonomia o in collaborazione con altri enti. Il mutato contesto normativo, sia in termini di contrazione delle risorse disponibili, sia con riferimento alle nuove attribuzioni ha imposto tuttavia un ripensamento in ordine alle prospettive future delle attività camerali rivolte all'export.

Il novellato art. 2 della legge 580/93, al comma 1 lett. d) prevede infatti che le Camere di Commercio svolgano funzioni di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali e che, inoltre, collaborino con ICE, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti per favorire la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative, vietando altresì la realizzazione di attività promozionali direttamente svolte all'estero. Inoltre, il Decreto 7 marzo 2019 prevede tra i servizi da fornire sul territorio nazionale da parte delle camere di commercio, con riferimento alle funzioni promozionali, quelli di formazione, informazione e assistenza all'export, confermandone pertanto la centralità nell'ambito delle iniziative di supporto delle piccole e medie imprese.

La Camera di Commercio ha aderito alla nuova edizione del progetto "Sostegno all'export dell'Italia", ammesso al finanziamento del Fondo Perequativo 2017-2018; il progetto prevede l'ampliamento delle azioni realizzate dal sistema camerale di accompagnamento all'estero delle PMI, in coerenza con gli obiettivi della cabina di regia per l'internazionalizzazione e sulla base degli esiti delle iniziative di individuazione, contatto e prima assistenza delle imprese potenziali e occasionali esportatrici già svolte.

Nello specifico, gli obiettivi di questa nuova edizione del progetto sono di:

- favorire l'avvio sui mercati esteri delle aziende che non esportano (pur avendone qualità, organizzazione e parte degli strumenti), individuando nuovi target di imprese (per settore produttivo, per dimensione, per caratteristiche organizzative, ecc.) rispetto a quelle precedentemente individuate e profilate;
- sostenere e rafforzare la presenza delle aziende che, anche a seguito di precedenti iniziative camerali (in primo luogo quelle previste nell'ambito della prima edizione del Progetto SEI), vi operano in maniera occasionale o limitata, contribuendo così all'incremento e al consolidamento delle relative quote di export.

Nel corso del corrente anno la Camera ha realizzato due iniziative di incoming, una relativa ad abbigliamento ed accessori e l'altra al settore alimentare, a cui hanno partecipato una cinquantina di imprese del territorio: visto il positivo riscontro, la Camera lavorerà per organizzare analoghe iniziative nell'anno prossimo.

Inoltre nel 2019 la Camera ha realizzato in via sperimentale per tre mesi il progetto "Easy Export", finalizzato a favorire la capacità di internazionalizzazione delle aziende attraverso l'affiancamento ad esperti del settore; al progetto hanno partecipato 15 aziende del territorio, che al termine del periodo di cui sopra hanno ottenuto un report contenente l'elaborazione di una strategia export. In considerazione del positivo impatto sul territorio, la Camera valuterà la messa a regime del nuovo servizio a partire dal prossimo anno, definendo tra l'altro le eventuali modalità di compartecipazione dal parte delle aziende.

6. PRATO NELL'AREA METROPOLITANA

6.1 Crescere nell'area metropolitana

Obiettivo: Contribuire a far crescere Prato all'interno dell'area vasta, valorizzandone ruolo e specificità

Nell'attesa che si compia il processo di accorpamento con la Camera di Commercio di Pistoia, è stato già istituito un ufficio comune per l'esercizio in forma associata dei servizi relativi alla metrologia legale. Con la creazione di un ufficio comune per i servizi di metrologia vengono anticipati alcuni effetti dell'accorpamento, con l'obiettivo di assicurare una maggiore efficienza ed economicità nella gestione dei servizi. L'ufficio comune è incardinato nella struttura organizzativa della Camera di Prato e il suo funzionamento è disciplinato da una specifica convenzione con la Camera di Pistoia.

Sono inoltre svolte in forma associata alcune funzioni di regolazione del mercato.

6.2 Prato nel sistema camerale nazionale

Obiettivo: Garantire alla Camera di Commercio di Prato la possibilità di far sentire la propria voce a livello nazionale

Il Sistema camerale è costituito da una rete di istituzioni e di strutture specializzate, integrate tra loro; i vari nodi della rete – Camere di Commercio, unioni regionali e nazionale, società di sistema – garantiscono organicità, coesione e prospettiva agli interventi, e la specializzazione delle varie strutture strumentali rappresenta una soluzione per mantenere elevati i livelli di efficienza e di qualità nello svolgimento delle funzioni camerali, contribuendo così alla crescita e allo sviluppo del tessuto economico e sociale dei territori.

Partecipare attivamente all'**attività del sistema camerale**, sia a livello regionale che nazionale, è un modo per far conoscere le istanze del territorio a tutti i livelli, coltivando sinergie che possono essere importanti.

La Camera di Commercio di Prato partecipa ad alcune iniziative del sistema camerale, prendendo parte a gruppi e tavoli di lavoro su vari temi, dal Registro Imprese alla Privacy, dal SUAP al Diritto Annuale; inoltre, nell'ambito della vigilanza sui prodotti e nell'ottica della collaborazione istituzionale con l'Unione Europea e il MISE, è invitata a partecipare alle riunioni fra le autorità nazionali di sorveglianza dell'UE e dell'area EFTA in cui vengono tratteggiate le linee di sviluppo delle attività di vigilanza sui prodotti tessili.

6.3 Analisi e conoscenza del sistema economico locale

Obiettivo: Fornire elementi conoscitivi ai decision makers per delineare le politiche di intervento

Le novità normative introdotte dal D.Lgs 219/16 hanno sensibilmente ridisegnato il ruolo e le competenze delle Camere di Commercio. Tale riforma ha toccato anche le funzioni di studio e monitoraggio dell'economia locale, tradizionalmente assegnate alle Camere di Commercio in ragione del particolare rapporto di conoscenza delle dinamiche economiche locali. In proposito occorre comunque ricordare che il Decreto 7 marzo 2019 prevede, tra i servizi che le camere di commercio sono tenute a garantire sul territorio nazionale, quelli relativi agli osservatori economici e ai servizi di informazione economica a supporto della competitività delle PMI.

Ferme restando le attività d'informazione economica e di monitoraggio dell'economia locale inserite nel Programma Statistico Nazionale (fatte espressamente salve dalla riforma), la Camera valuterà comunque – tenuto conto delle risorse umane e finanziarie disponibili, nonché del venir meno delle attività dell'Unione Regionale in materia - il mantenimento di un "presidio" in materia, con lo scopo di tenere sotto osservazione i principali indicatori economici del territorio.

6.4 Iniziative di regolazione del mercato

Obiettivo: Favorire la trasparenza del mercato e la tutela dei consumatori

Le forme alternative di soluzione delle controversie

Presso la Camera di commercio di Prato è attivo un servizio di mediazione (conciliazione) che, basandosi su una procedura unica a livello nazionale, semplice, rapida ed economica offre assistenza a cittadini e imprese per intraprendere con sicurezza la risoluzione stragiudiziale delle controversie.

Presso la Camera opera inoltre l'Organismo di Composizione delle Crisi da Sovraindebitamento, iscritto al numero 148 del Registro degli OCC di cui all'art. 4 del DM 202/2014.

La Camera sarà altresì impegnata nella gestione della propria camera arbitrale e, più in generale, nella promozione delle sue attività.

Sportello CSR

Il tema della responsabilità sociale d'impresa costituisce un importante filone di intervento con la volontà di coniugare economicità e responsabilità sociale, continuando a promuovere attivamente la dimensione etica

e sociale dell'impresa e del mondo economico, per stimolare e consolidare nel tempo una nuova modalità di rapporto tra impresa e società sempre più proiettata verso le esigenze dei portatori d'interessi interni ed esterni alle aziende. Proseguiranno quindi gli interventi formativi come strumento della competitività e di crescita professionale, coprendo i relativi costi con quote a carico degli iscritti e individuando preventivamente il fabbisogno formativo con specifiche indagini. Sarà altresì curato l'aggiornamento delle banche dati dello sportello CSR on line e l'invio di una newsletter bimestrale a tutti gli utenti iscritti.

La vigilanza del mercato

In seguito all'approvazione dei numerosi Protocolli d'Intesa tra Ministero per lo Sviluppo Economico e Unioncamere per la realizzazione di iniziative in materia di controllo, vigilanza del mercato e tutela dei consumatori, la Camera negli anni scorsi ha realizzato un intenso programma di controlli sulle imprese, su settori di varia natura (etichettatura tessili, codice del consumo, DPI, giocattoli, prodotti elettrici), formando altresì in maniera adeguata il personale addetto. In considerazione dei buoni risultati raggiunti, il Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere hanno deciso di proseguire le attività di controllo anche per il 2018, ragion per cui la Camera ha sottoscritto apposita convenzione con la stessa Unioncamere per la definizione del piano dei controlli da realizzare nell'anno in corso.

E' ipotizzabile la prosecuzione nel nuovo anno delle attività di vigilanza e controllo, pure in assenza – al momento – di un nuovo Protocollo d'Intesa tra il MISE e Unioncamere.

Proseguirà inoltre la consueta collaborazione con gli organismi di vigilanza e le forze dell'ordine (Dogane, Polizia Municipale, Guardia di Finanza) per quanto concerne le funzioni sanzionatorie di cui alla legge 689/81.

Il personale incaricato delle attività di vigilanza proseguirà poi nelle attività di controllo previste dal DPR 17 febbraio 2003 n. 84 in materia di informazioni sul risparmio di carburante e sulle emissioni di CO2 da fornire ai consumatori per quanto concerne la commercializzazione di autovetture nuove.

Infine proseguirà l'attività di vigilanza nei confronti dei Magazzini Generali, di cui al R.D.L. 1 luglio 1926, N. 2290 e al R.D. 16 gennaio 1927, N. 126.

La metrologia legale

Con il termine (marzo 2019) del periodo transitorio previsto dall'articolo 18 del D.M. 93/2017, l'Ufficio comune delle Camere di Commercio di Prato e Pistoia ha rimodulato le proprie attività in materia di controlli successivi, sia per quanto concerne la vigilanza e la sorveglianza sugli organismi che effettuano la verifica periodica, sia per quanto riguarda i controlli casuali e in contraddittorio. In particolare per i controlli in contraddittorio è in fase di elaborazione un protocollo d'intesa con Publiacqua finalizzato a definire i criteri e le modalità operative per l'esecuzione dei controlli sui contatori d'acqua, comprese le modalità di accesso al servizio e i costi a carico dei richiedenti.

Alla luce delle novità normative, potranno inoltre essere promossi incontri informativi/formativi nel settore della metrologia legale. Potrà altresì essere svolta un'attività di consulenza/affiancamento presso imprese interessate a specifici percorsi formativi per il proprio personale.

Proseguiranno le attività di controllo e rinnovo delle autorizzazioni rilasciate ai centri tecnici dal Ministero dello Sviluppo Economico, in attesa della pubblicazione di un nuovo decreto ministeriale in linea con l'ultimo regolamento UE, nonché le attività amministrative e di controllo in materia di metalli preziosi.

Dal corrente anno la Camera provvede al rilascio delle carte tachigrafiche di nuova generazione, in ottemperanza al Regolamento europeo di esecuzione 2016/799 smi.

Oltre alle funzioni inerenti la metrologia legale, continuerà ad operare il Laboratorio di Taratura accreditato già dal 2008 per la taratura di misure di volume (in particolare serbatoi e altre misure materializzate di capacità con l'utilizzo del metodo gravimetrico), ormai affermato sul mercato e presente sul MEPA, e saranno completate le attività funzionali alla richiesta di estensione dell'accreditamento sino a coprire i micro volumi (a partire da 10 microlitri).

La tutela dei consumatori

La Camera di Commercio di Prato crede molto nell'importanza del rispetto della legalità e della correttezza nelle relazioni commerciali tra le imprese. Proseguiranno quindi le iniziative per sensibilizzare gli studenti di scuole di vario ordine e grado sui temi della contraffazione e della pubblicità ingannevole.

Proseguirà l'attività dello Sportello condominio, servizio già operante da alcuni anni presso la Camera di Commercio, che, grazie alla collaborazione con esperti della materia, si propone di indicare possibili soluzioni a controversie in ambito condominiale.

Sarà altresì curato l'aggiornamento dei manuali dei consumatori, delle banche dati in ambito consumeristico nonché l'invio di comunicazioni con cadenza almeno bimestrale agli iscritti all'apposita newsletter.

La trasparenza del mercato

La commissione per il controllo delle clausole vessatorie, operante nell'ambito delle funzioni associate con la Camera di Commercio di Pistoia, esaminerà le condizioni generali di contratto in settori da individuare o a seguito di segnalazioni da parte dei consumatori; potrà altresì fornire pareri su documenti in pubblica consultazione ritenuti di rilevante interesse per i consumatori.

Al fine di garantire la correttezza e la trasparenza nel settore delle compravendite immobiliari, proseguono le attività finalizzate all'applicazione, ove necessario, di sanzioni disciplinari agli agenti di affari in mediazione, secondo quanto disposto dalle linee guida in materia approvate con deliberazione di Giunta n. 58 del 24/07/2017.

6.5 Piano di Comunicazione

Obiettivo: Migliorare la conoscibilità delle attività dell'Ente e Promuovere l'immagine del territorio

Le attività di comunicazione e informazione saranno portate avanti nel segno della **multicanalità**, al fine di raggiungere il maggior numero di contatti interessati e garantire, da una parte, piena informazione e conoscenza sull'attività dell'Ente, dall'altra servizi utili al sistema economico locale.

La Camera di Commercio di Prato opera infatti ormai da anni utilizzando strumenti diversi di comunicazione: la newsletter "Obiettivo Impresa", il canale YouTube, il podcast, i profili social Facebook, Twitter e Instagram.

Si continuerà a lavorare per consolidare e potenziare gli strumenti di Customer Relationship Management (CRM) per raggiungere un pubblico sempre più vasto con un'informazione sempre più personalizzata, grazie all'adesione alla piattaforma del sistema camerale Ciao Impresa (o sua evoluzione), che consente di "tracciare" gli utenti e gli stakeholder della Camera e di veicolare le informazioni in modo mirato.

Nel corso del 2019 la Camera ha migrato alla nuova piattaforma CRM gestita da InfoCamere dal sistema adottato da alcuni anni "Ciao Impresa" erogato da Si.Camera. La nuova piattaforma CRM dovrebbe, in prospettiva, consentire una integrazione con altre soluzioni verticali, come la google suite e Voip e, in fase sperimentale anche con i canali social (Facebook).

Il sistema di CRM è uno strumento centrale per stabilire modalità innovative di relazione con l'utenza attraverso la governance delle interazioni con il mondo produttivo, il tracciamento delle iniziative di comunicazione e la promozione dei servizi digitali camerale e per ampliare il proprio perimetro d'azione ad altri ambiti di competenza dell'Ente come ad esempio internazionalizzazione, turismo, alternanza scuola lavoro, ecc.

Sarà svolta la Customer satisfaction annuale con l'elaborazione di un nuovo questionario, che manterrà le domande centrali del precedente, per renderlo comparabile, ma che arricchirà il questionario di nuovi aspetti.

L'ufficio relazioni esterne continuerà ad occuparsi anche della gestione e dell'organizzazione di eventi per la promozione dell'ente e del territorio. Le attività di comunicazione e informazione saranno meglio specificate all'interno del piano di comunicazione, il documento che viene approvato dalla giunta camerale entro la fine di novembre, come stabilito dalla norma.

Attività amministrativa/istituzionale

1. UNA PA PER LE IMPRESE

Obiettivo: la semplificazione amministrativa

Valorizzazione del Registro Imprese, semplificazione amministrativa, digitalizzazione imprese

Proseguirà l'impegno della Camera teso a valorizzare il ruolo del Registro imprese, quale anagrafe della realtà economica-imprenditoriale e fonte certa di pubblicità legale. La **semplificazione, la digitalizzazione e l'e-gov** continueranno a essere obiettivi prioritari dell'azione camerale; in questo senso si promuoverà la **diffusione degli strumenti informatici** e telematici avanzati quali il servizio di tenuta dei libri digitali d'impresa, il rilascio della firma digitale, anche su dispositivo wireless, e SPID, campagne di conoscenza dell'utilizzo della Pec e della fatturazione elettronica, promozione del cassetto digitale dell'imprenditore. Nell'ambito della digitalizzazione, è prevista l'emanazione di un decreto del Ministero dello Sviluppo Economico, unitamente al Ministero della Giustizia, per l'approvazione di un modello standard per lo scioglimento e messa in liquidazione di srls utilizzabile anche senza l'intervento del notaio (purché sottoscritto digitalmente dai soggetti legittimati).

Proseguiranno anche le iniziative per migliorare la qualità dei dati presenti nel registro delle imprese e attivare quindi i procedimenti d'ufficio, laddove gli obbligati non provvedano nei termini di legge. Molte sono le segnalazioni che pervengono all'ufficio da parte di altre pubbliche amministrazioni, quali ad esempio Comuni, Amministrazione Finanziaria, Questura, Agenzia delle Dogane, oltre all'Ufficio del Diritto Annuale: in presenza dei presupposti, l'Ufficio del Registro delle Imprese procede ad attivare i relativi procedimenti per l'aggiornamento delle posizioni anagrafiche. L'Ufficio procede anche di propria iniziativa con attività di "pulizia", con particolare riferimento agli indirizzi di posta elettronica certificata e al deposito dei bilanci societari.

In previsione dell'accorpamento, il regolamento 581/1995 attribuisce la competenza per i procedimenti d'ufficio e le impugnazioni degli atti di rifiuto, al giudice del registro della sede del nuovo ente. Pertanto il giudice del registro presso il Tribunale di Prato diventerà competente per tutti i procedimenti relativi al Registro delle Imprese della nuova Camera di Commercio.

La Camera di Commercio di Prato proseguirà nello sforzo di allineamento delle prassi e delle procedure sulla gestione delle pratiche secondo le indicazioni delle direttive ministeriali e l'applicazione di guide nazionali e istruzioni largamente condivise (Guida Nazionale adempimenti societari e progetto Ateco.infocamere.it), e avvierà un'attività di confronto con le prassi e le modalità operative di gestione dell'istruttoria adottate dalla Camera di Commercio di Pistoia.

Entro la fine del corrente anno si prevede l'attivazione del collegamento con lo Sportello Unico per le Attività Produttive, grazie ad un progetto di integrazione realizzato da Infocamere e dalla Regione Toscana.

In una prima fase il sistema consentirà di gestire l'istruttoria delle pratiche anche di competenza camerale (ad esempio autoriparatori, imprese di pulizie, imprese di facchinaggio e commercio all'ingrosso), senza dover utilizzare la PEC per la trasmissione della documentazione e la comunicazione degli esiti dell'istruttoria. Successivamente il sistema informatico consentirà all'Ufficio del Registro delle Imprese di acquisire, direttamente sulla scrivania di lavoro, gli esiti REA delle SCIA/comunicazioni presentati al Suap.

Si prevede inoltre l'attivazione del sistema di gestione della conferenza unificata, secondo la convenzione proposta dal Comune di Prato e già approvata dalla Camera, in attesa della sottoscrizione da parte di tutti gli enti aderenti.

Proseguirà l'attività di informazione per operatori e imprese sui servizi offerti dalla Camera di Commercio, anche avvalendosi di nuovi canali e modalità di comunicazione, in accordo con le previsioni del piano di comunicazione.

La Camera di Commercio di Prato non ha mai fatto ricorso a Call Center esterni per il servizio di informazioni, che è gestito nell'ambito delle funzioni di front-office. Proseguirà pertanto l'attività dello sportello informazioni, sia presso i locali camerali, la posta elettronica e il telefono, sia curando l'aggiornamento del sito camerale.

Qualità dei dati del Registro delle Imprese

Proseguiranno le attività volte alla pulizia del Registro tramite le cancellazioni di imprese inattive, delle PEC e di recupero dei bilanci societari per i quali risulta omesso il deposito.

Si tratta di un'attività di grande impatto sia per l'organizzazione dell'ufficio che per l'onere economico, laddove occorra utilizzare i tradizionali canali di notifica (raccomandata a.r). La qualità delle informazioni viene assicurata anche dalle operazioni di verifica dinamica del mantenimento dei requisiti per gli agenti di affari in mediazione, per gli agenti e rappresentanti di commercio e per gli spedizionieri, previste dai decreti attuativi della Direttiva Servizi.

Prosecuzione servizio AQI

La possibilità riconosciuta dalla legge di costituire in Camera di Commercio, senza l'ausilio del notaio, una START UP INNOVATIVA mediante il modello standard tipizzato, ha superato il vaglio del giudice amministrativo. Presso gli uffici camerali è quindi possibile costituire e iscrivere start up innovative, avvalendosi dell'assistenza qualificata nella redazione e sottoscrizione dell'atto costitutivo o modificativo di start up innovativa.

Fatturazione elettronica

La fatturazione elettronica nei confronti della P.A. è oramai una realtà consolidata, essendo entrata a regime a partire dal 31 marzo 2015 e diventando obbligatoria anche nei rapporti tra i privati e verso i consumatori finali a partire dal 1 gennaio 2019.

La Camera pertanto continuerà il servizio di assistenza alle micro e piccole imprese supportandole nell'utilizzo dell'applicativo che il sistema camerale mette a disposizione e che è stato ulteriormente ampliato e migliorato, con un nuovo portale in linea dal 10 settembre 2019.

Certificati di origine “stampa in azienda”

Il certificato d'origine è un documento ufficiale il cui scopo è di attestare il luogo di produzione, estrazione o fabbricazione delle merci. Quando richiesto dal Paese di destinazione, rappresenta un documento essenziale per lo sdoganamento della merce e per dar corso al pagamento della fattura: la sua mancanza, o la mancata corrispondenza con i dati della fattura o con la merce stessa, pregiudica il perfezionamento della vendita. Obiettivo di semplificazione è digitalizzare il processo di rilascio del certificato d'origine.

La Camera ha consolidato il nuovo servizio sperimentale che consente alle imprese esportatrici di richiedere il certificato e ottenere poi il rilascio dello stesso che viene stampato direttamente in azienda, senza quindi necessità di recarsi presso gli sportelli camerali con conseguente risparmio di tempo e costi per l'impresa e riduzione degli utenti che si rivolgono agli sportelli della sede camerale.

Nel frattempo, il Ministero dello Sviluppo Economico, con circolare n. 63390 del 19.03.2019, ha disposto che la domanda di rilascio del certificato di origine potrà essere presentata solo con modalità telematica, utilizzando l'applicativo InfoCamere “Cert'O”, a partire dal 1 giugno 2019.

Infocamere dovrebbe realizzare un archivio nazionale dei certificati di origine, secondo le linee guida definite da un'iniziativa di sistema di Unioncamere, che prevede anche l'attestazione del sistema camerale presso il network internazionale ICC/WCF (presente al portale certificates.iccwbo.org), che potenzialmente sarà in grado di consentire la verifica online di certificati agli organismi internazionali preposti.

2. GESTIONE STRATEGICA, QUALITÀ, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

Obiettivo: Promuovere la cultura della trasparenza e Potenziare gli strumenti di misurazione delle performance

Pianificazione programmazione strategica

Gli adempimenti relativi al ciclo della performance e della programmazione economica e finanziaria rappresentano da un lato un'area di forte impegno per la Camera dall'altro restituiscono strumenti informativi preziosi per la pianificazione e la programmazione strategica.

In relazione a tale processo, la Camera è impegnata nell'adempimento delle normative in continua evoluzione, nel miglioramento del livello di integrazione del ciclo della performance con quello contabile e dell'integrazione degli obiettivi di misurazione della performance con quelli relativi alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione.

La Camera si propone inoltre di continuare nel processo di armonizzazione dei processi rispetto alla P.A. ed in particolare al Sistema Camerale e, ove possibile, la semplificazione del processo di pianificazione e programmazione strategica ed operativa.

Il **Piano della Performance** realizzato dall'Ente sarà aggiornato sulla base delle indicazioni che emergeranno dalla Relazione Previsionale e Programmatica e dagli strumenti di programmazione, nonché della c.d. mappa dei servizi; le imprese e le associazioni, che certo restano i principali "clienti", ma anche le altre istituzioni, i consumatori, i lavoratori dipendenti, i singoli cittadini e tutti i portatori di interesse potranno conoscere, attraverso gli strumenti del ciclo di gestione della performance e della trasparenza amministrativa, gli aspetti organizzativi e le attività svolte dalla Camera di Commercio.

Gestione delle risorse economiche finanziarie e patrimoniali

La riduzione del 50% del diritto annuale 2014 ha imposto una sempre più severa gestione delle spese e l'adozione di misure anche drastiche per la razionalizzazione dei costi per l'erogazione dei servizi.

Alla luce di quelle che saranno le norme vigenti e le disposizioni attuative, sarà possibile determinare il se e il quantum delle risorse destinabili a interventi a sostegno del territorio e delle imprese; chiaramente le risorse disponibili non potranno che essere – almeno nel breve periodo – considerevolmente inferiori rispetto agli anni scorsi, pertanto dovranno essere operate delle scelte in termini di priorità e in funzione della capacità di autofinanziamento attraverso il mercato ed altri trasferimenti pubblici e/o privati, se e ove consentito dalle norme.

Le politiche del personale continueranno quindi ad essere volte al contenimento della spesa, attraverso gli accorgimenti che l'Ente ha iniziato ad assumere già dal 2015:

- 1) il blocco totale delle assunzioni, comprese quelle tramite mobilità, anche a copertura del turn over del personale cessato;
- 2) l'azzeramento del ricorso a personale a tempo determinato, avendo concluso nel 2018 anche l'ultimo dei contratti in essere;
- 3) l'articolazione dell'orario di servizio che consenta di conseguire risparmi di gestione senza pregiudicare il livello dei servizi forniti.

Dovranno essere tuttavia assunte le opportune misure volte a incentivare e valorizzare le professionalità interne che, oltre all'impegno richiesto per la piena attuazione della riforma camerale, devono far fronte agli impatti derivanti dalla drastica riduzione del personale in servizio.

Per quanto attiene alla gestione del patrimonio verranno effettuati acquisti e realizzate opere solo già contenute nei precedenti documenti di programmazione pluriennale e/o necessari per sostituire beni o impianti obsoleti con altri a maggiore efficienza o per la tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori e dei beni di proprietà dell'Ente.

Sul fronte delle entrate, tenuto conto della diminuzione di quelle caratteristiche dell'Ente, si rende indispensabile procedere a un monitoraggio più frequente, con analisi infrannuali, della situazione finanziaria, per monitorare i flussi monetari affinché la consistenza di cassa sia sempre adeguata per fare fronte al pagamento dei debiti di breve periodo e ad eventuali smobilizzi del TFR e dell'IFS.

Per quanto attiene poi alla situazione patrimoniale dell'Ente, permane un ammontare di netto patrimoniale di significativa entità sia pure ridimensionato rispetto al passato per effetto dell'investimento per la realizzazione della nuova sede. Si conferma pertanto la strategia di bilancio volta a preservare il pareggio economico con limitati impieghi di avanzo patrimonializzato "disponibile".

Politiche di gestione delle risorse umane

La gestione delle risorse umane assume, oggi come non mai, una rilevanza strategica.

Il personale camerale è un valore per l'organizzazione ed esprime capacità, professionalità e competenze adeguate ad affrontare le sfide poste dal mutato contesto istituzionale e normativo. Le spese per lo sviluppo delle risorse umane sono da considerare un investimento.

L'investimento sulle risorse umane è strategico, poiché favorisce – con una gestione meritocratica del sistema di valutazione e la valorizzazione delle persone – di gestire con successo anche questa delicata fase di cambiamento, garantendo all'utenza il mantenimento degli standard quali – quantitativi dei servizi erogati e il miglioramento del portfolio servizi in attuazione della riforma; le risorse determinate e collegate agli obiettivi, anche di mantenimento, che saranno declinati nel Piano Performance o in altri analoghi strumenti di programmazione della gestione; a ciò si aggiunga l'impegno e la straordinarietà del percorso di accorpamento, per cui il personale e la dirigenza dovranno affrontare una situazione effettivamente "extra ordinaria", legata a contingenze specifiche del periodo iniziato nel 2018 e che porterà alla nascita del nuovo Ente camerale; pertanto dovranno essere opportunamente valorizzati, con gli strumenti consentiti dalla contrattazione vigente, la flessibilità e l'impegno necessari per accompagnare il percorso di riordino organizzativo derivante dall'accorpamento.

In questo senso, e anche considerato del delicato processo di cambiamento che sta attraversando l'ente camerale, si dovrà proseguire:

- nella cura della comunicazione interna attraverso il consolidamento del sistema di riunioni periodiche fra Dirigenti, Funzionari e Dipendenti, finalizzate ad accrescere il coinvolgimento nella vita dell'Ente, sollecitando la capacità di analisi e di soluzione e veicolando in maniera fluida ed efficace la comunicazione;
- nel mantenimento degli standard dell'attività ordinaria con particolare riferimento al completamento nei termini previsti dei numerosi adempimenti amministrativi;
- nella valorizzazione delle risorse umane e nella costante ricerca di margini di miglioramento della produttività, anche attraverso processi di riorganizzazione degli uffici; nella valorizzazione del personale con

momenti di formazione e riqualificazione e l'impiego delle leve di incentivazione previste dai contratti nazionali;

- nel costante presidio dei sistemi di controllo di gestione e di valutazione del conseguimento dei risultati.

In ottemperanza a quanto prescritto dalla normativa vigente, si realizzerà altresì l'annuale **indagine di benessere organizzativo**, quale principale strumento di rilevazione del grado di condivisione del sistema di gestione performance.

In tale prospettiva sarà fondamentale valorizzare il personale non solo con incentivi monetari, ma anche reputazionali come formazione e valorizzazione delle competenze, ponendo in essere misure che possano stimolare l'energia e le capacità innovative delle persone.

Qualità, innovazione e riduzione dei costi dei servizi

L'attenzione all'utenza e il presidio sulla **qualità dei servizi erogati** continueranno e ricoprire un ruolo prioritario nell'ambito delle strategie dell'Ente, nella logica del miglioramento continuo.

La nostra Camera proseguirà nell'attività di rilevazione dei dati, coordinata da Unioncamere, utili per l'implementazione del sistema di rilevazione dei costi standard degli enti camerali e delle loro aziende speciali, tenuto conto che tale rilevazione consente anche il monitoraggio dell'azione camerale.

La rilevazione è di fondamentale importanza, essendo il primo imprescindibile passo per l'attuazione di quanto previsto dall'art. 28 del D.L. 24.06.2014, n. 90 convertito in Legge 11.08.2014, n. 114, per la individuazione del fabbisogno finanziario ottimale del sistema camerale nonché per la fissazione delle tariffe e dei diritti di cui all'art. 18, comma 1, lettere b), d) ed e) della Legge n. 580/93 e successive modificazioni.

Il miglioramento della qualità dei servizi erogati è una dimensione fondamentale per la definizione degli obiettivi di performance nel ciclo di pianificazione della Camera e il rapporto con l'utenza assume un'importanza ancor più strategica nella fase di ridefinizione, in termini di ruolo funzioni e risorse, che sta attraversando il Sistema Camerale.

In relazione alle azioni relative al monitoraggio della qualità percepita, la prospettiva della Camera è quella di proseguire la realizzazione sistematica di indagini di customer satisfaction per le varie tipologie di servizi erogati e le attività conseguenti di valutazione dei risultati, di individuazione delle misure organizzative necessarie a risolvere le eventuali criticità e di pubblicazione e trasparenza.

Tali azioni sono significative e afferenti anche rispetto all'obiettivo strategico di migliorare il ciclo di pianificazione e programmazione strategica.

La Camera si propone di mantenere il livello di dematerializzazione del flusso documentale dell'Ente, sia in entrata che in uscita, e consolidare sempre più l'utilizzo della PEC e della Firma Digitale; è garantito l'uso della PEC nelle comunicazioni in uscita anche attraverso il nuovo sistema di gestione documentale e protocollazione informatica adottato dalla Camera nel corso del 2016 (GEDOC).

Strettamente collegato al tema della nuova gestione documentale è quello della conservazione sostitutiva: è affidato a InfoCamere l'incarico per la conservazione dei documenti informatici, vista l'iscrizione di quest'ultima nell'apposito elenco dei conservatori accreditati previsti dall'art. 44-bis del D.Lgs. 7 marzo 2005, n. 82. Devono essere perfezionate pertanto le procedure interne per l'avvio in conservazione.

In materia di sicurezza informatica, la Camera di Prato, in attuazione della circolare PCM n. 1 del 17 marzo 2017 che individuava le misure minime di sicurezza per far fronte ad eventuali eventi dannosi in grado di recare pregiudizio ai sistemi informativi, ha adempiuto alle prescrizioni normative nei termini previsti. Per il 2020 pertanto si garantirà il mantenimento delle misure adottate, provvedendo altresì al loro eventuale aggiornamento.

La sicurezza informatica è solo uno degli aspetti che la Camera di Commercio di Prato, quale titolare del trattamento dei dati, è tenuta a presidiare per assicurare il rispetto degli obblighi previsti dal Regolamento Europeo 679/2016. La normativa europea e nazionale, insieme ai provvedimenti dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali, imporranno anche per il 2020 un corposo lavoro di adeguamento e sviluppo.

Lo stretto legame tra produttività del lavoro pubblico, efficienza e trasparenza da un lato, e innovazione e ICT dall'altro, determina l'esigenza, oltre che di un continuo aggiornamento dei sistemi informatici, di un sempre più diffuso sviluppo dei collegamenti telematici e della posta certificata, insieme alla progressiva dematerializzazione dei flussi cartacei, al fine di contrarre i costi nonché di garantire riduzione dei tempi e la gestione più efficace dell'attività amministrativa.

In ogni caso tutte le azioni che verranno intraprese in materia informatica saranno coordinate ed in sintonia con quanto previsto dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione 2019-2021, che indica le linee di azione per promuovere la trasformazione digitale del settore pubblico e del Paese.

In questo senso la Camera continuerà la propria azione di digitalizzazione e informatizzazione dei sistemi di gestione dei procedimenti amministrativi e dei processi interni, per il miglioramento costante dell'efficienza operativa, nella consapevolezza che una procedura più celere e trasparente costituisce un valore aggiunto a favore del sistema delle imprese.

Per quanto riguarda l'informatizzazione del processo di liquidazione delle spese, come è noto, la Camera considera da tempo come aspetto prioritario della sua azione, l'attenzione alla tempistica con cui effettua i propri pagamenti, soprattutto in un contesto in cui la gran parte delle P.A. sono solite adempiere con notevole ritardo ai propri obblighi contrattuali nei confronti delle imprese fornitrici. In tale contesto l'obiettivo strategico continua ad esser quello di ottimizzare il servizio reso alle imprese e ai vari beneficiari in senso lato, attraverso il potenziamento del sistema di gestione dei flussi finanziari, grazie anche al

costante processo di modernizzazione delle procedure afferenti i sistemi di contabilizzazione e pagamento. Pertanto, con il coinvolgimento di tutti i settori, continueranno ad essere perseguiti gli obiettivi di contenimento dei tempi di pagamento, di eliminazione della carta e di tracciabilità del processo di liquidazione della spesa.

Prevenzione della corruzione, trasparenza e accessibilità

Le disposizioni normative volte a combattere i fenomeni corruttivi nella Pubblica Amministrazione prevedono una serie di specifiche misure di prevenzione che ricadono in modo notevole e incisivo sull'organizzazione e sui rapporti di lavoro di tutte le amministrazioni pubbliche, comprese le Camere di commercio. I temi della trasparenza e dell'integrità dei comportamenti sono una priorità nelle strategie della Camera di Prato e l'impegno per attuare in modo concreto ed efficace la L. 190/2012 e gli atti conseguenti (in primis il Piano Nazionale Anticorruzione e le direttive ANAC) è stato sin da subito concreto e sostanziale, rifiutando di aderire a una logica meramente adempimentale. Da qui lo sforzo costante di intervenire in una logica di miglioramento e consolidamento del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, anno dopo anno, con il coinvolgimento di tutti gli attori del sistema, dall'organo politico al personale tutto. Sarà pertanto avviato il processo di aggiornamento del piano triennale, tenendo conto del nuovo PNA 2019-2021, con l'adeguato e opportuno coinvolgimento dell'organo politico prima e la consultazione pubblica, fermo restando che il Piano dovrà essere fortemente integrato con il ciclo della performance.



Camera di Commercio
Prato



Allegato 3:

Diritto annuale 2020-2022



Camera di Commercio
Prato

Allegato A

Deliberazione di Consiglio n. 9/19 del 25.11.2019

Progetto “Punto Impresa Digitale”

Pagine 14 (compresa la copertina)



Camera di Commercio
Prato



UNIONCAMERE

Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale

Triennio 2020-2022

PUNTO IMPRESA DIGITALE

Relazione illustrativa

1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Negli ultimi anni per rilanciare la competitività delle imprese italiane sono stati previsti numerosi interventi di politica industriale che, oltre a supportare, attraverso misure fiscali, gli investimenti in innovazione, ricerca e sviluppo, hanno avuto l'obiettivo di promuovere una nuova cultura d'impresa focalizzata sulle tecnologie abilitanti, sulle competenze digitali e sui nuovi modelli di business, indispensabili a massimizzare i benefici della quarta rivoluzione industriale.

Per supportare le imprese nel raggiungere le finalità sopra esposte è stato altresì istituito il Network Impresa 4.0 costituito da numerosi punti di accesso distribuiti sul territorio nazionale che perseguono, in varie declinazioni, il comune obiettivo di accompagnare e supportare le imprese nella trasformazione digitale attraverso le seguenti attività:

- diffusione della conoscenza sui vantaggi derivanti da investimenti in tecnologie in ambito Impresa 4.0;
- affiancamento alle imprese nella comprensione della propria maturità digitale e nell'individuazione delle aree di intervento prioritarie;
- rafforzamento e diffusione delle competenze sulle tecnologie "abilitanti";
- orientamento delle imprese verso le strutture di supporto alla trasformazione digitale e i centri di trasferimento tecnologico;
- stimolo e supporto alle imprese nella realizzazione di progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale.

Il network è stato costituito seguendo un approccio sinergico e complementare con le strutture che lo compongono, ovvero:

- Competence Center (CC), centri di alta specializzazione costituiti, nella forma di partenariato pubblico-privato, dal mondo della ricerca e dell'impresa;
- Digital Innovation Hub (DIH), rappresentati dalle associazioni di categoria, che offrono formazione e supporto specifici per i rispettivi settori di competenza (industria, commercio, artigianato, ecc.);
- Punti d'Impresa Digitale (PID), costituiti dalle Camere di Commercio, con l'obiettivo di favorire la più ampia diffusione della cultura digitale nelle micro, piccole e medie imprese (MPMI).

Alle Camere di commercio viene quindi assegnato un ruolo fondamentale nel favorire la trasformazione digitale delle imprese, soprattutto quelle di più piccole dimensioni che stentano a cogliere le opportunità offerte dalla IV rivoluzione industriale.

In questo contesto si inserisce, inoltre, il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 07.03.2019 che, nell'ambito della mappa dei servizi che il Sistema Camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale, individua i seguenti temi di intervento per sostenere la digitalizzazione delle imprese:

- servizi informativi di supporto al digitale, all'innovazione, I4.0 e agenda digitale;
- servizi di assistenza e orientamento a domanda collettiva;
- promozione dei servizi del PID;
- servizi di assistenza, orientamento e formazione sul digitale personalizzati;
- interazione con i competence center e le altre strutture partner nazionali e regionali;
- servizi specialistici per la digitalizzazione in collaborazione con aziende speciali e altre strutture del sistema camerale.

2 RUOLO E MODELLO DI INTERVENTO DEL SISTEMA CAMERALE

Per garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Impresa 4.0 richiamati in premessa, le Camere di commercio d'Italia nel triennio 2017-2019 hanno costituito una vera e propria rete di punti composta da 88 PID capaci di offrire servizi di formazione, informazione e primo orientamento alle MPMI.

Ad oggi, a conclusione del primo triennio di attività, i PID hanno raggiunto importanti risultati avvicinando le imprese ai processi di digitalizzazione in chiave Impresa 4.0 e favorendo la diffusione della cultura e pratica del digitale.

In particolare i principali risultati raggiunti sono stati:

- stanziamento di circa **60 milioni di euro** per l'assegnazione di voucher digitali per l'acquisto di servizi di formazione, consulenza e tecnologie in ambito 4.0;
- realizzazione di **oltre 1.600 eventi info-formativi** che hanno visto il coinvolgimento di **circa 48.000 imprese partecipanti**;

- progettazione e diffusione di nr. 2 strumenti di misurazione del livello di maturità digitale delle imprese, da applicarsi indipendentemente dal settore produttivo e dalle dimensioni dell'impresa: self-assessment (SELF4.0), assessment guidato (ZOOM4.0);
- realizzazione di **oltre 16.000 assessment digitali** – sia in modalità self-assessment (attraverso il tool SELF4.0 accessibile dal portale nazionale) sia in modalità “guidata” (attraverso il tool ZOOM 4.0);
- ingaggio e formazione di **oltre 200 Digital Promoter** che, al fianco del personale camerale deputato (Digital coordinator), forniscono assistenza alle imprese e favoriscono l'orientamento verso strutture maggiormente specializzate.

A partire dai positivi risultati raggiunti sopra elencati si propone una nuova progettualità triennale 2020-2022 che, oltre a consolidare e potenziare le azioni già realizzate nelle precedenti annualità, intende affrontare il tema delle **tecnologie emergenti** (intelligenza artificiale, blockchain, ecc.), delle **competenze digitali** e della **e-leadership** (innovation manager) valorizzando i collegamenti con gli ITS e con i centri di competenza.

Il Progetto ha, inoltre, l'obiettivo di sostenere la costruzione di «**reti di competenza trasversali**», capaci di coniugare la digitalizzazione con **l'innovazione** e la **sostenibilità** (es. smartcity, mobilità, economia circolare), anche “incrociando” i progetti Formazione e Lavoro (es. greenjobs) e Turismo (turismo sostenibile).

3 LE LINEE STRATEGICHE DI AZIONE PER IL TRIENNIO 2020-2022

Alla luce di tali premesse, ed in funzione degli obiettivi esplicitati, le azioni previste dalla presente iniziativa triennale sono articolate in due linee:

1. **Linea di azione 1 - prosecuzione e consolidamento**: finalizzata a consolidare gli importanti risultati raggiunti dai PID, potenziando i servizi già offerti nel corso delle precedenti annualità e garantendo, al contempo, iniziative in grado di aumentarne il livello di riconoscibilità e di identità sull'intero territorio nazionale.
2. **Linea di azione 2 - potenziamento e sviluppo**, volta a introdurre nuovi ed ulteriori iniziative su temi a maggior potenziale in grado di migliorare e ampliare i servizi di accompagnamento e orientamento delle micro, piccole e medie imprese - in stretta sinergia con la filiera formativa (es. ITS), con il mondo associativo (DIH nazionali ed europei, EDI), della ricerca e del trasferimento tecnologico (Competence

Center, Centri di Trasferimento Tecnologico 4.0, FabLab); il tutto favorendo approcci capaci di coniugare “innovazione e sostenibilità”.

I suddetti interventi dovranno essere garantiti localmente attraverso un’**azione comune sull’intero territorio nazionale** che possa aiutare a garantire un livello minimo comune nell’erogazione del servizio di orientamento e assistenza alla digitalizzazione delle imprese, nonché il coordinamento e la governance delle attività tra i diversi punti localizzati sul territorio. Tale approccio, assicurando ad ogni PID competenze e strumenti operativi comuni e condivisi, favorirà importanti economie di scala e garantirà un maggiore impatto delle azioni messe in campo.

Si forniscono di seguito i dettagli operativi dei servizi inclusi in ciascuna delle due linee di azione.

3.1 LINEA DI AZIONE 1 - PROSECUZIONE E CONSOLIDAMENTO

3.1.1 Potenziamento delle competenze del personale camerale e dei Digital promoter

Finalità e obiettivi operativi

Per orientare le imprese verso le opportunità offerte dalla quarta rivoluzione industriale è fondamentale che i PID dispongano di risorse professionali aggiornate, adeguatamente formate e capaci di supportare le scelte delle imprese, soprattutto le MPMI, nella adozione delle tecnologie “abilitanti” e nell’adeguamento dei propri modelli di business. In tale contesto, assume particolare importanza il ruolo dei Digital coordinator e dei Digital promoter, figure “chiave” deputate alla promozione dei servizi digitali, alla comunicazione e all’assistenza alle imprese, con un ruolo di “cerniera” tra le Camere di commercio e le imprese.

Linee di intervento

Per favorire il raggiungimento di tale obiettivo sarà realizzato un **percorso di formazione** dedicato ai Digital coordinator e ai Digital promoter (con particolare riguardo al personale inserito ex-novo nel PID) individuati dalle Camere di commercio, con l’obiettivo di garantire una conoscenza aggiornata delle tecnologie 4.0 e un approccio uniforme a livello nazionale nella gestione delle interazioni con le imprese.

Il percorso di formazione avrà altresì l’obiettivo di fornire casi di applicazione concreta nelle aziende delle tecnologie abilitanti individuate da Impresa 4.0 (con particolare riferimento alle tecnologie emergenti dell’Intelligenza artificiale, del machine learning, della blockchain) per capirne le funzionalità, le caratteristiche, le applicazioni nei diversi settori produttivi (manifattura, agricoltura, servizi, ecc.) oltre che i possibili benefici in termini di sostenibilità aziendale; questo consentirà al personale dei PID di guidare al

meglio le imprese nel processo di scelta e di individuazione della tecnologia abilitante più utile al miglioramento dei processi e dei sistemi produttivi che esse governano. Inoltre, potranno essere inserite visite in azienda o testimonianze aziendali di imprenditori e manager che hanno già gestito progetti di Impresa 4.0 e che possono raccontare la loro esperienza e i vantaggi competitivi ottenuti.

Nella progettazione del percorso formativo di questo secondo triennio progettuale si avrà cura di coinvolgere, laddove utile e possibile, il personale camerale già attivo a vario titolo sui temi del digitale (es. DNA digitale, pivot di Ultranet, digitalizzatori di EID, operatori SPID RAO ecc.), così da favorire la costituzione di una task force digitale all'interno di ogni Camera di commercio.

3.1.2 Servizi di formazione/informazione per le imprese

Finalità e obiettivi operativi

Una delle sfide più ambiziose della quarta rivoluzione industriale è legata alla capacità delle imprese di percepire i vantaggi derivanti dall'innovazione digitale nonché i rischi connessi al mancato adeguamento dei modelli di business e dei sistemi produttivi alle innovazioni offerte dal Piano Impresa 4.0. Per tale motivo particolarmente importante è far crescere la consapevolezza "attiva" sulle nuove tecnologie e sui nuovi modelli organizzativi, soprattutto nelle micro e piccole imprese, intraprendendo percorsi *customizzati* finalizzati al raggiungimento dei benefici concreti offerti dalla digitalizzazione.

Linee di intervento

Per raggiungere tale finalità sarà fondamentale proseguire con le attività di *awareness*, potenziando le azioni di comunicazione e le attività info-formative che i PID hanno realizzato e realizzano verso le micro, piccole e medie imprese sui temi dell'innovazione digitale, con particolare riferimento alle opportunità legate alle **nuove frontiere tecnologiche** (es. Intelligenza Artificiale, blockchain), **organizzative** (nuovi modelli di business) e al miglioramento delle performance in un'ottica sostenibile.

Gli incontri saranno realizzati approfondendo le tecnologie più utili per i settori produttivi di maggiore interesse per il territorio provinciale, oppure presentando aggiornamenti e sviluppi di tecnologie già approfondite in precedenza; agli incontri saranno coinvolti esperti di settore, referenti del network Impresa 4.0 e imprese che, in qualità di testimonial, presenteranno le loro esperienze di cambiamento in digitale.

3.1.3 Misurazione del livello di maturità digitale

Finalità e obiettivi operativi

Prima di avviare un qualsiasi percorso di innovazione in chiave 4.0 è indispensabile capire il livello di partenza, ovvero il proprio punto di inizio senza la conoscenza del quale ogni percorso di cambiamento potrebbe risultare inefficace perché troppo ambizioso o troppo modesto. Proprio per favorire il raggiungimento di questo obiettivo, è stato progettato un sistema di assessment per valutare la maturità digitale delle imprese e favorire servizi di assistenza “tarati” sulle reali esigenze delle imprese. L’assessment è, infatti, una metodologia di indagine utile ad analizzare, attraverso l’analisi dei processi interni, lo stato di maturità digitale di un’impresa e la sua capacità di implementare le tecnologie abilitanti ed innovazioni organizzative per modificare, efficientandolo, il proprio modello di business.

A tale scopo sono stati progettati due modelli di assessment digitale: uno più “snello” fruibile on-line dal portale nazionale dei PID (SELF4.0) e un secondo più approfondito realizzato direttamente in azienda dai Digital Promoter appositamente formati (ZOOM4.0).

Linee di intervento

Nel corso del presente progetto, partendo da quanto realizzato e dagli importanti risultati raggiunti (oltre 16.000 assessment della maturità digitale realizzati), si procederà a:

- integrare i modelli di assessment, rendendoli sempre più vicini alle reali esigenze delle imprese;
- potenziare i servizi di assessment della maturità digitale delle imprese, anche al fine di mapparne le evoluzioni a due anni dal varo del Piano Impresa 4.0;
- orientare le politiche di sostegno all’innovazione sulla base delle reali esigenze del tessuto produttivo;
- favorire l’integrazione degli strumenti di assessment dei PID ad altri strumenti digitali già presenti in Camera di commercio (es. Cassetto digitale dell’imprenditore).

3.1.4 Sostegno degli investimenti tecnologici attraverso voucher

Finalità e obiettivi operativi

I PID erogano contributi a fondo perduto - sotto forma di voucher - per sostenere i processi di digitalizzazione in ambito Impresa 4.0 delle micro, piccole o medie imprese finanziando i servizi, formazione e/o consulenza e acquisto di tecnologie in ambito 4.0. I voucher, che possono essere richiesti da imprese singole o gruppi di imprese che condividono un progetto comune, sono state una delle misure

maggiormente apprezzate dalle MPMI nel primo triennio del Progetto e che, pertanto, sarà utile replicare anche nel secondo triennio.

Linee di intervento

In prosecuzione di quanto realizzato nelle precedenti annualità, saranno previste le seguenti azioni:

- adozione di un “bando nazionale voucher digitali” finalizzato a finanziare i progetti presentati da imprese singole o da gruppi che condividono un progetto comune;
- integrazione delle attività finanziabili con interventi volti a fornire un ventaglio sempre più ampio di servizi a valore aggiunto per le imprese;
- progettazione e realizzazione di campagne di promozione al fine di assicurare la massima diffusione e visibilità dell’iniziativa favorendo un’ampia partecipazione delle imprese di tutti i settori produttivi.

In questo nuovo triennio del progetto l’obiettivo dei voucher digitali dei PID sarà anche quello di favorire la diffusione di **approcci innovativi sostenibili tra le MPMI**, anche attraverso l’introduzione di specifiche misure o requisiti di accesso che possano orientare i finanziamenti verso tale ambito (cfr anche § 3.2.1).

3.2 LINEA DI AZIONE 2 - POTENZIAMENTO E SVILUPPO

Le azioni di potenziamento e sviluppo si concentreranno su quattro “direttrici chiave” rappresentate in Figura 1.

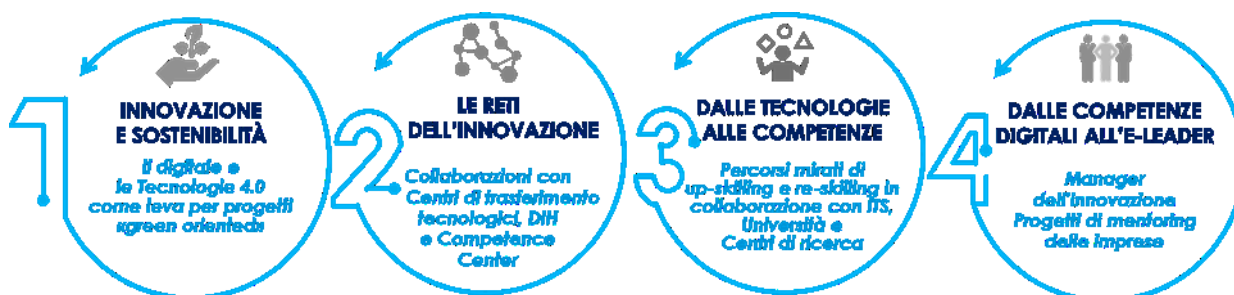


Figura 1. Le “direttrici chiave” per le azioni di potenziamento e sviluppo dei PID

Si riportano di seguito, per ciascuna di queste, una descrizione delle principali attività previste dal progetto.

3.2.1 Favorire approcci “green oriented” nelle aziende attraverso la digitalizzazione e le tecnologie 4.0

Finalità e obiettivi operativi

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile rappresenta, per tutti gli stati membri, un'importante sfida per rispondere alle esigenze globali di uno sviluppo più inclusivo e più green.

Anche per l'Italia il raggiungimento degli impegni assunti con Agenda 2030 rappresenta un obiettivo prioritario dell'azione di Governo, sostenuto dalla necessità di migliorare il benessere dei cittadini, l'equità e la sostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, anche attraverso la valorizzazione delle opportunità ad esso collegate (*green new deal*). Due concetti per anni considerati antitetici come “**competitività**” e “**sostenibilità**” ora dovranno avvicinarsi e dialogare tra loro. Si sta progressivamente affermando un **modello di sviluppo produttivo green driven** orientato alla qualità e alla sostenibilità, piuttosto che basato sul solo aumento delle “quantità” e sulla riduzione dei costi di produzione. Le imprese che sapranno realizzare prodotti/servizi con minori impatti ambientali e sociali avranno maggiori vantaggi competitivi nel medio-lungo termine perché sapranno interpretare al meglio il nuovo sentiment del mercato globale. Tutto ciò sottintende un cambiamento coraggioso, e per questo non facile e nemmeno scontato, che comporta un mix di elementi interconnessi tra loro (approccio culturale, formazione, investimenti, capitali e leggi adeguate) dal quale non è possibile esimersi.

In questo contesto le tecnologie digitali rappresentano un volano per lo sviluppo sostenibile non solo delle imprese ma anche della società, in linea agli obiettivi dall'Agenda 2030: esse, infatti, svolgono un ruolo chiave per accelerare l'accesso alla conoscenza, la crescita economica, la creazione di nuove professioni (*green jobs*) nonché per favorire l'uguaglianza e la partecipazione sociale e per generare nuove opportunità di innovazione in qualsiasi settore.

Linee di intervento

In considerazione di quanto sopra riportato si evidenziano due macro ambiti di possibili benefici per le imprese, sui quali può essere incentrata l'azione dei PID nel prossimo triennio:

1. supporto nello sviluppo di nuovi sistemi organizzativi o nell'efficientamento di quelli esistenti improntandoli verso una maggiore sostenibilità organizzativa (es. lean production) e sociale (es. sharing economy);
2. affiancamento nella progettazione e/o creazione di nuovi prodotti/servizi più sostenibili sotto il profilo dell'impatto ambientale (es. contenimento dei consumi, dei tempi di produzione, ecc.).

In entrambi i casi le attività saranno improntate a valorizzare al massimo le opportunità offerte dalle tecnologie 4.0 e le loro possibili applicazioni anche in contesti produttivi artigianali e/o di piccole dimensioni.

3.2.2 Favorire la creazione di “Reti dell’Innovazione”

Finalità e obiettivi operativi

I risultati ottenuti dagli assessment, dagli eventi informativi, dai voucher dei diversi territori rappresentano un importante bacino di informazioni utili a orientare le attività dei PID e a progettare servizi “mirati” di supporto delle imprese. Sulla base di tali risultati sarà fondamentale disporre di una **rete di strutture** (sia pubbliche che private) che offrono **servizi e strumenti a supporto dei processi di digitalizzazione delle imprese**, sia aderenti al Network Nazionale I4.0 (DIH di tutte le Associazioni di Categoria e Competence Center), sia rappresentati da altre strutture che operano sul tema del digitale e dell'innovazione tecnologica presenti sul territorio nazionale (es. FabLab, start up e PMI innovative, Incubatori, ITS, Università ed Enti di ricerca, CTT, ecc.).

Linee di intervento

In questo ambito si ritiene opportuno condurre un’attività di **scouting delle strutture a supporto dell’innovazione tecnologia**; l’out-put di tale attività rappresenterà la fonte informativa prioritaria alla quale i PID avranno accesso per indirizzare al meglio le imprese al termine delle attività di assessment, sostenendo la costruzione di reti di competenza “trasversali”, capaci di coniugare la digitalizzazione con l’innovazione e la sostenibilità (**eco-innovazione**) e di utilizzare le tecnologie di Impresa 4.0 per favorire approcci green oriented nelle imprese e nelle filiere produttive (**economia circolare**) e nei contesti urbani (**smart city**).

In tale quadro, si inserisce inoltre l’attività di certificazione dei Centri di Trasferimento Tecnologico, ovvero gli enti che svolgono attività di formazione e consulenza tecnologica, nonché di erogazione di servizi di trasferimento tecnologico verso le imprese negli ambiti di operatività individuati dal Ministero dello Sviluppo economico (tra i quali la manifattura additiva, la realtà aumentata, l’internet delle cose, il cloud, la cybersicurezza e l’analisi dei big data).

Oltre ai soggetti qualificati sopra richiamati, capaci di offrire supporto specialistico in materia di innovazione, appare utile favorire una *cross contamination*, dando visibilità alle imprese del territorio che hanno realizzato prodotti o servizi innovativi in chiave 4.0 e/o che hanno innescato con successo strategie di

cambiamento: esse rappresentano casi di eccellenza da valorizzare per far percepire a tutte le imprese i potenziali benefici che possono derivare dalla trasformazione in digitale e al contempo supportare l'attuazione di strategie volte al cambiamento. In questo ambito, l'attività dei PID consiste nel rilevare i progetti realizzati localmente dalle imprese sul tema del 4.0, al fine di mettere in luce tecnologie emergenti e progettualità con un elevato impatto di innovazione sociale ed ambientale capaci sia di generare effetti emulazione, sia di innescare possibili collaborazioni a livello territoriale.

3.2.3 Interventi in materia di competenze digitali

Finalità e obiettivi operativi

La domanda di competenze nel mercato del lavoro sta attraversando una fase di profondo cambiamento, orientandosi sempre più verso le opportunità offerte da sistemi di produzione interconnessi e digitali. Nei prossimi anni saranno richiesti in Italia tra 2,7 e 3 milioni di nuovi occupati: circa il 30% di questi saranno impiegati in lavori legati allo sviluppo o all'utilizzo di tecnologie digitali o all'economia circolare (dati Excelsior Unioncamere).

Per garantire la crescita delle imprese, appare fondamentale affiancarle con interventi capaci di potenziare le **competenze digitali dei lavoratori riducendo il mismatch** oggi esistente **tra gli skill disponibili e quelli necessari alle imprese** per sfruttare al meglio le potenzialità delle tecnologie abilitanti.

Linee di intervento

In questo quadro l'attività dei PID potrà essere fondamentale operando al fianco delle MPMI nel supportarle dapprima nell'individuazione dei gap di competenze digitali dei propri collaboratori e poi nella definizione di percorsi di formazione basati sulle reali esigenze delle imprese. Per realizzare tali finalità saranno:

- introdotti strumenti di **assessment delle competenze digitali** del personale impiegato nelle micro, piccole e medie imprese, al fine di individuare le reali esigenze formative;
- progettati e realizzati percorsi mirati di **re-skilling** e **up-skilling** di lavoratori, manager e degli imprenditori, anche favorendo percorsi di stage e potenziando le competenze digitali «green oriented» nelle professioni (green jobs);
- favoriti i **collegamenti con gli ITS** e i centri di competenza e le Università (con particolare riferimento alle lauree STEM).

3.2.4 Interventi legati al supporto manageriale delle MPMI: mentoring e manager dell'innovazione

Finalità e obiettivi operativi

Per cogliere appieno i vantaggi della quarta rivoluzione industriale e realizzare un vantaggio competitivo sul mercato, ogni impresa deve necessariamente coltivare uno **sviluppo culturale** e la diffusione di un **pensiero innovativo** che orienti un costante cambiamento dei meccanismi di comunicazione interna, favorisca la sistematica emersione di nuove idee e soluzioni, generi in definitiva un migliore coinvolgimento e una più efficace interazione organizzativa.

Il raggiungimento di questi obiettivi è possibile solo garantendo, in collaborazione con le diverse funzioni aziendali, l'assunzione di una strategia di pianificazione e progettazione che comprenda l'analisi dei trend, il benchmarking, l'anticipazione degli scenari competitivi aziendali, l'analisi macroeconomica, della competizione, degli aspetti legali e tecnologici e dei modelli di business.

In questo percorso, è indispensabile che la contaminazione culturale e organizzativa in termini di **digital transformation**, sul piano strategico e operativo, sia **affidata a manager esperti e appositamente formati** a livello tecnico e professionale.

Proprio con questa finalità, già nel corso della precedente progettualità, sono state attivate attività di **mentoring** attraverso un network di manager e/o ex manager e/o imprenditori con forti competenze nel campo delle tecnologie Impresa 4.0 e del change management che, nel ruolo di mentor, hanno messo la loro esperienza a disposizione delle imprese, rispettando un codice di condotta che prevede, tra le altre cose, la gratuità (20 ore di assistenza) e la riservatezza su dati e informazioni scambiate con le imprese.

Parallelamente, alla luce delle previsioni del DM del 7 maggio 2019, Unioncamere ha avviato un processo di qualificazione dei **Manager dell'innovazione**, basato su un sistema di verifica del possesso di conoscenze ed esperienze manageriali utile a consentire una più agevole e facile individuazione di professionisti specializzati sul tema del digitale e del change management da parte delle imprese.

Questo bacino di professionalità – rappresentato dai mentor e dagli Innovation Manager – dovranno ora essere messi a disposizione delle imprese che hanno già consapevolezza del proprio livello di maturità digitale (acquisito ad esempio attraverso il servizio di assessment) o che si trovano all'inizio di un percorso di trasformazione digitale dei propri processi produttivi e hanno necessità di un supporto specialistico nella scelta e nella individuazione delle strategie migliori da attuare.



Camera di Commercio
Prato

Allegato B

Deliberazione di Consiglio n. 9/19 del 25.11.2019

Progetto “Preparazione delle PMI ad affrontare i mercati internazionali: i punti S.E.I.”

Pagine 16 (compresa la copertina)

**Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale
Triennio 2020-2022**

**PREPARAZIONE DELLE PMI AD
AFFRONTARE I MERCATI
INTERNAZIONALI: I PUNTI S.E.I.**

Relazione illustrativa

1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il decreto legislativo n. 219 del 2016, recante la **riforma delle Camere di commercio**, ha modificato l'**ambito di competenza camerale** in tema di promozione all'estero delle imprese. Nello specifico, ai fini dell'ulteriore rafforzamento del sistema di sostegno all'internazionalizzazione, tale ambito è stato identificato in via prioritaria nella **preparazione ai mercati internazionali**, attraverso attività di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle PMI, da realizzare sul versante nazionale.

La riforma ha, dunque, dato rilevanza al ruolo delle Camere quale **rete capillare di contatto con le imprese sul territorio** - in particolare quelle di minori dimensioni, le start up e le aziende organizzate in filiere e reti - per **mettere gli esportatori in condizione di essere assistiti nel loro sforzo per raggiungere i mercati esteri** di interesse, garantendo un costante **raccordo con le azioni messe in campo dall'ICE e dal Gruppo CDP**, da un lato, e **dal sistema delle Regioni**, dall'altro.

In questo scenario, l'**obiettivo principale** del sistema camerale è **duplice**:

1. **rafforzare la presenza all'estero delle imprese già attive sui mercati globali**, assistendole nell'individuazione di nuove opportunità di business nei mercati già serviti o nello *scouting* di nuovi mercati;
2. **individuare, formare e avviare all'export le PMI attualmente operanti sul solo mercato domestico** (le cosiddette "potenziali esportatrici") e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni.

Quest'ultimo obiettivo deriva dalla constatazione che il numero degli esportatori abituali italiani (pari a 125.920 nel 2017), pur essendo ancora oggi il più elevato in Europa dopo la Germania, appare in flessione negli ultimi anni. Al tal riguardo, Unioncamere ha stimato in quasi 50.000 unità le imprese potenziali od occasionali esportatrici, presenti soprattutto nei settori della meccanica, dei mezzi di trasporto e della gomma-plastica, comparativamente più concentrate fra le aziende di piccola dimensione (il 47% ha fra 10 e 49 addetti) e nelle regioni dell'Italia nord-orientale. Si tratta di società manifatturiere orientate soprattutto ai mercati più "stabili" dell'Unione europea (25%) e del Nord America (17%), con un fatturato medio intorno ai 3 milioni e con tutte le carte in regola per operare sui mercati internazionali: una potenzialità che, se colta, secondo le stime può valere circa 30 miliardi in più di export.

Al contempo, per quanto riguarda il primo obiettivo va invece considerato un altro aspetto: la distribuzione dell'export italiano è decisamente più polverizzata rispetto ai nostri competitors. Basti pensare che le nostre prime 100 imprese esportatrici concentrano il 24% dell'export, contro il 44% della Francia, il 37% della Spagna e il 35% della Germania. E questo porta a riflettere sulla necessità di interventi che inducano le imprese già operanti all'estero a considerare meno episodica e più strutturale la loro proiezione

internazionale, aumentando il fatturato medio all'export e inserendosi in maniera più stabile all'interno delle catene globali del valore.

Sulla base di tali informazioni, risulta dunque chiaro che un contributo importante alla crescita dell'export italiano può venire sia dall'ampliamento del numero delle PMI esportatrici, sia dall'aumento dell'intensità del loro export. Per far questo, le Camere di commercio hanno realizzato negli ultimi anni una serie di azioni puntuali e capillari nei territori, finalizzate a intercettare e assistere quelle aziende che hanno i numeri per esportare stabilmente ma che ancora non lo fanno, soprattutto perché non trovano soggetti "di prossimità" che possano assisterle a muovere i passi giusti.

Nello specifico, nel 2018 è stato avviato il **Progetto SEI (Sostegno all'Export dell'Italia)**, un vasto programma di contatto "porta a porta" delle aziende a più elevato potenziale sull'estero, per renderle consapevoli delle opportunità offerte dai mercati internazionali e attrezzarle a sfruttare le occasioni di business all'estero. Il Progetto SEI prevede un'offerta di servizi - omogenei su tutto il territorio nazionale - rivolti alle imprese "potenziali" e "occasionalmente" esportatrici, quali: autovalutazione e *tool* di analisi delle opportunità di mercato; attività di informazione, sensibilizzazione e orientamento all'estero; primo accompagnamento alle PMI attraverso progetti individuali e di filiera, anche utilizzando la leva del digitale e del commercio elettronico. Per circa 1.700 di tali PMI è stato, inoltre, avviato negli ultimi mesi un percorso di "export kick-off" personalizzato, che le porterà a muovere i primi passi sui mercati internazionali: nel 43% dei casi si tratta di imprese dell'agro-food, cui seguono a distanza la meccanica (12%), l'arredo (8%) e il sistema moda (7%).

La necessità di rafforzare la strategia camerale di sostegno alle imprese ha portato anche alla creazione di **Promos Italia**, la struttura di sistema specializzata nell'internazionalizzazione messa in piedi attraverso un processo di accorpamento tra un primo gruppo di aziende speciali delle Camere di commercio per attuare il percorso di razionalizzazione previsto dal decreto di riforma. La *mission* di Promos Italia - nella quale Unioncamere svolge il ruolo di garanzia di sistema - è di offrire un'immagine unitaria del sistema camerale nella realizzazione delle diverse iniziative inerenti al tema dell'internazionalizzazione, operando secondo un'ottica d'impresa.

Alla rinnovata *mission* delle Camere di commercio si collega, inoltre, il **Protocollo di Intesa che Unioncamere e il Ministero dello Sviluppo Economico hanno sottoscritto nell'autunno del 2017** proprio per dare piena attuazione alla riforma delle competenze camerali in tema di internazionalizzazione. Attraverso tale Protocollo, Unioncamere si impegna a coordinare le azioni che il sistema camerale sviluppa sui territori di riferimento, anche nel caso di attività promozionali, co-finanziate e affidate da parte di soggetti terzi - tra cui le Regioni - e/o nel quadro di programmi comunitari. A valle di questo accordo, Unioncamere ha poi raggiunto un'intesa operativa con l'ICE-Agenzia per la definizione di un percorso strutturato di collaborazione che vede l'Agenzia come soggetto di riferimento per le iniziative camerali di promozione all'estero. Tale intesa prevede, tra l'altro, che l'ICE stipuli con le singole Camere di commercio

un Accordo biennale attuato, a cadenza annuale, attraverso uno specifico Piano operativo, ovvero un programma di iniziative da svolgere in collaborazione, che vanno dai programmi mirati di promozione all'estero delle aziende o di settori specifici fino alla partecipazione a fiere o eventi collettivi all'estero.

Alla collaborazione con la rete degli Uffici dell'ICE va poi affiancata quella con le **Camere di commercio italiane all'estero** (CCIE), presenti in 55 Paesi del Mondo con 130 sedi operative e 490 dipendenti. Una rete in collegamento sempre più stretto con quella delle Camere italiane, in primo luogo per l'assistenza alle imprese di più piccole dimensioni già consapevoli delle proprie potenzialità sui mercati globali: delle circa 70.000 che in media ogni anno utilizzano i servizi delle CCIE, oltre il 95% risulta, infatti, avere dai 3 ai 49 addetti. Anche all'interno di tale segmento, si tratterebbe comunque di aziende in media meglio strutturate e organizzate, che si muovono sui mercati internazionali secondo una logica di multilateralità: il 77% di tali imprese considera il mercato estero come una scelta strategica precisa e non in modo occasionale, e circa la metà lavora contemporaneamente su 3-5 paesi.

Anche nel nuovo scenario derivante dalla riforma, l'attività finalizzata a favorire l'**internazionalizzazione** continua, dunque, a rivestire un ruolo di rilievo nell'ambito delle azioni delle CCIAA a sostegno delle imprese, nella sua consueta declinazione nei **due grandi filoni complementari: quello promozionale e quello amministrativo-certificativo**.

Nel complesso, sul primo versante le Camere italiane hanno coinvolto durante l'ultimo anno 15.000 imprese in attività di formazione sui diversi temi legati all'internazionalizzazione e a circa 13.000 sono stati offerti servizi mirati a sviluppare il business all'estero, come ricerca e valutazione clienti, incontri B2B e *incoming buyer*, supporto alla digitalizzazione in stretto raccordo con l'attività dei PID, nonché la partecipazione a fiere e missioni imprenditoriali, in collaborazione con l'ICE-Agenzia.

Parallelamente al filone promozionale, le Camere di commercio hanno continuato a svolgere l'attività certificativa per l'estero, rilevante non solo per la quantità delle certificazioni prodotte su richiesta delle imprese italiane, ma anche per la funzione di garanzia della loro affidabilità nei confronti di vari interlocutori esteri, come autorità doganali, banche, partner commerciali. In questo contesto va detto che è in corso una profonda trasformazione delle procedure, nella direzione di semplificare le formalità richieste alle imprese, soprattutto grazie all'introduzione di processi di digitalizzazione sempre più avanzati e all'applicazione di standard internazionali qualificati. I dati sul rilascio di tali documenti, che in linea generale rappresentano un indicatore indiretto dell'andamento dell'economia e dell'export, continuano a registrare numeri importanti e per alcune tipologie di documenti anche una sostanziale crescita nell'ultimo biennio.

2. OBIETTIVO DELL'INIZIATIVA

Sulla base di tali premesse, la presente proposta progettuale ha l'**obiettivo prioritario** di assicurare un **accompagnamento permanente alle PMI verso i mercati esteri** attraverso un'**offerta integrata di servizi** su una serie di ambiti che vanno dal posizionamento e dalla promozione commerciale (sia "fisica" che "virtuale") ad azioni mirate di assistenza, per contribuire ad ampliare/diversificare i mercati di sbocco e a rafforzare la competitività dei sistemi produttivi territoriali.

Dal punto di vista organizzativo, la proposta si fonda sul rafforzamento e sulla specializzazione di un **network di punti territoriali presso le Camere di commercio (i Punti SEI)**, così da sviluppare le competenze finanziarie, organizzative e manageriali delle PMI orientate all'estero.

Gli **assunti di base** della proposta di intervento sono i seguenti:

- il sistema camerale svolge funzioni istituzionali, confermate dalla legge di riforma, di supporto allo **sviluppo delle imprese e della competitività** e intende affrontare in modo organico il tema dell'internazionalizzazione dell'economia italiana e della diffusione di una **cultura imprenditoriale orientata al mercato e all'innovazione**, specie nei contesti (dimensionali, territoriali o settoriali) dove si verificano evidenti gap;
- le iniziative del sistema camerale previste nella presente proposta risultano coerenti rispetto a quanto oggi messo in campo dal **sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese**, in quanto finalizzate – pur nei diversi ruoli e specificità – a sostenere la presenza italiana sui mercati esteri. A tal riguardo, come anticipato, viene garantito un costante **raccordo con le azioni messe in campo dall'ICE, dal Gruppo CDP e dalle Regioni**;
- al contempo, le PMI mostrano tuttavia una **consapevolezza ancora limitata delle soluzioni offerte dal sistema nazionale per l'internazionalizzazione** a sostegno dell'export e dei benefici che ne possono derivare;
- operare su uno o più mercati esteri è un processo molteplici e articolato e (proprio per la sua complessità e per l'impatto che ha sull'intera struttura di una PMI) necessita di un'attenta e adeguata **attività pianificazione strategica** per razionalizzare e rendere **sistematico l'approccio ai mercati internazionali**;
- il tessuto imprenditoriale italiano è costituito in larghissima parte da **PMI** e una loro **insufficiente partecipazione ai processi di internazionalizzazione** comporta, quindi, effetti negativi sullo sviluppo economico complessivo del nostro Paese;
- la **capillare presenza sul territorio del sistema camerale** consente di creare una rete di prossimità in grado di diffondere efficacemente iniziative e servizi volti alla proiezione internazionale delle PMI italiane.

3. LA LOGICA DEGLI INTERVENTI

L'**obiettivo strategico** al quale vogliono rispondere i Punti SEI è di far crescere la **consapevolezza delle PMI sulle molteplici soluzioni offerte dal sistema nazionale per l'internazionalizzazione a sostegno dell'export** e sui suoi benefici.

Tutti gli interventi mireranno, quindi, a massimizzare le opportunità della crescita internazionale delle PMI attraverso **politiche attive a sostegno di quelle con maggiori possibilità di crescita all'estero** (sia quelle già aperte a forme avanzate di internazionalizzazione, sia le cosiddette "potenziali" od "occasionalmente" esportatrici più pronte), favorendo, quindi, la mobilità delle azioni verso le imprese **più produttive, innovative e chiaramente export oriented**.

Nello specifico, le **iniziative previste** riguardano:

- a) il **rafforzamento** dei servizi "di base" offerti dalle Camere di commercio nell'ambito delle proprie **funzioni istituzionali** ma non adeguatamente assicurati dall'attuale diritto annuale, soprattutto nella logica di una assistenza diretta e (il più possibile) personalizzata;
- b) quelle finalizzate a **promuovere l'integrazione fra i servizi offerti dal sistema camerale e le attività di tutto il sistema** per la promozione dei rapporti economici e commerciali italiani con l'estero (MISE, MAECI, ICE-Agenzia, Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, Regioni), tenendo in considerazione anche le numerose e diversificate opportunità offerte dai programmi della UE.

Si prevede, altresì, la realizzazione di interventi finalizzati all'**innalzamento di una domanda consapevole e specialistica di servizi all'export** (soprattutto di tipo integrato, a monte e a valle del servizio "core", in primis nel caso della partecipazione a una fiera), prevedendo l'erogazione di **voucher individuali o a sostegno dell'elaborazione di progetti condivisi con altri partner**, fino a prefigurare soluzioni comuni (es. progetti di filiera, ecc.) di proiezione all'estero.

In tutti i casi, il coinvolgimento delle imprese è fortemente dipendente dalla capacità delle Camere di commercio di sposare una **logica di tipo push**, ossia di effettuare un'azione costante e diretta su **specifici target di PMI** (individuati puntualmente attraverso iniziative di *scouting*, come di seguito illustrato), da informare sui servizi e sulle iniziative promosse dai Punti SEI. Anche a tal fine, verranno sviluppate **azioni coordinate con il progetto PID - Punto Impresa Digitale**, in particolare per quanto attiene alle azioni di tipo *push* e per gli *assessment* a carattere tecnologico con chiara finalità di espansione sui mercati esteri. Verrà inoltre rafforzato l'**investimento formativo** sulle figure presenti in ciascun Ente e responsabili dei servizi di promozione all'estero.

Un altro aspetto di particolare rilevanza è riconducibile alle **collaborazioni** e agli **accordi** (anche ai fini di un possibile **cofinanziamento** delle attività previste) che le Camere di commercio coinvolte potranno promuovere a livello territoriale, in particolare con le **associazioni** imprenditoriali e con le **Regioni**, al fine di ricercare il massimo delle sinergie ed evitare inutili e dispersive duplicazioni.

Non da ultimo, va sottolineata la **necessaria differenziazione** delle attività previste rispetto alle altre iniziative camerali sul tema dell'internazionalizzazione, sia quelle **ordinarie** (svolte a valere sulle risorse delle Camere di commercio), sia quelle legate a **progetti a valenza nazionale** (come nel caso delle attività previste nell'ambito del **fondo di perequazione** gestito da Unioncamere).

Nello specifico, gli **elementi che contraddistinguono le iniziative previste** all'interno della presente proposta progettuale rispetto a quanto appena riportato riguardano essenzialmente:

- il **target di riferimento**: mentre le attività finanziate, ad esempio, attraverso il Fondo di Perequazione riguardano esclusivamente lo *scouting* e la prima assistenza alle "potenziali" od "occasional" esportatrici ancora non adeguatamente pronte ad affrontare i mercati esteri, in questo caso le attività sono invece indirizzate principalmente alle imprese che abbiano già maturato o che siano immediatamente pronte a maturare una presenza diretta all'estero;
- la **tipologia dei servizi offerti**: essendo diverso il target, ne discende ovviamente un'offerta di servizi promozionali e amministrativo-certificativi all'estero più avanzata e integrata (soprattutto fra quelli erogati sul territorio nazionale e quelli utilizzati direttamente all'estero);
- la **modalità di erogazione**: in tutti i casi di seguito descritti, le Camere di commercio agiranno secondo logica di tipo "push", attraverso specifiche attività di animazione del territorio e di *matching* fra domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione, assistendo le PMI all'individuazione dei servizi e delle iniziative in linea con le esigenze rilevate.

Nel tenere in conto di questi elementi, la presente proposta traccia un ruolo dei Punti SEI basato su elementi comuni ma, al contempo, con ampie possibilità di adattamento alle singole realtà regionali e locali.

4. L'ORGANIZZAZIONE E LE TIPOLOGIE DI ATTIVITA' E SERVIZI OFFERTI

I **Punti SEI** sono **localizzati presso le Camere di commercio**, secondo una logica di **presenza e vicinanza al territorio** di natura **strutturale**. La capillarità del network camerale e la facilità di interlocuzione diretta con le imprese del territorio rappresenta, infatti, un valore aggiunto per intercettare esigenze ed offrire servizi mirati (siano essi di matrice camerale o di altri soggetti istituzionali), che si intende incrementare e promuovere attraverso vere e proprie azioni di marketing "di prossimità".

Per quanto sopra illustrato, l'approccio dei Punti SEI prevede una **chiara focalizzazione** del target di azione **sulle PMI**, mentre a livello settoriale il supporto offerto alle imprese riguarderà non solo le diverse **attività manifatturiere** ma sempre più anche le **attività di servizi**. Pertanto, le attività previste non saranno finalizzate in via esclusiva al sostegno del **Made in Italy "classico"** ma anche al maggior inserimento delle nostre imprese nelle **filiera produttive globali**, nonché, ad esempio, alla valorizzazione del rapporto tra export e turismo, tra crescita digitale e capacità di promozione, tra radicamento territoriale ed esportazione di cultura, stile e idee.

I **Punti SEI** potranno raccordarsi con le **iniziative programmate a livello regionale** sul tema dell'internazionalizzazione, seguendo alcune esperienze maturate dal sistema camerale nel recente passato (come nel caso dell'Emilia Romagna). Al network di punti «fisici» si aggiunge la loro **presenza in rete** attraverso il ricorso a un'ampia gamma di strumenti digitali quali siti specializzati, forum e community, social media.

Presso ciascun Punto SEI opereranno **risorse professionali** necessarie alla realizzazione delle attività, per le quali saranno previste **specifiche sessioni di formazione e aggiornamento** nell'arco della durata del progetto. L'**assetto organizzativo** definito da ciascuna Camera di commercio per l'offerta dei servizi previsti potrà, a seconda dei casi, anche essere integrato attraverso il ricorso a **professionalità** ad elevata specializzazione, operanti presso l'azienda speciale o presso **Promos Italia**, la struttura consortile per l'internazionalizzazione del sistema camerale di cui si è detto.

Unioncamere svolgerà, infine, una **funzione di monitoraggio** su alcuni dei filoni di iniziative promosse dai Punti SEI, nonché di verifica dei risultati e di identificazione degli eventuali correttivi. A tal fine, opererà un gruppo di lavoro congiunto che verificherà lo stato di avanzamento e le eventuali criticità delle iniziative programmate. Nel dettaglio, le attività del Punto SEI riguarderanno le seguenti **categorie**:

A. SCOUTING, ASSESSMENT E PRIMA ASSISTENZA

Come indicato, l'obiettivo che il sistema camerale intende perseguire con la presente iniziativa progettuale è di individuare e coinvolgere, attraverso una vera e propria **azione di scouting**, - basata essenzialmente su **contatti one-to-one** - i seguenti **target**:

- le **PMI già aperte a forme di internazionalizzazione "stabile"** ma orientate comunque ad ampliare la propria presenza all'estero (nuovi mercati, diversificazione del portafoglio prodotti all'estero, individuazione nuovi canali, ecc.);
- i **potenziali e occasionali esportatori** del settore manifatturiero **già oggi pronti** (a seguito di valutazioni già effettuate) a iniziare o rafforzare la propria presenza sui mercati esteri, ampliando poi l'operatività anche al settore dei servizi.

L'obiettivo è quello di **incontrarle** e valutare - attraverso strumenti di **assessment on-line e off-line** - il loro effettivo grado di "prontezza" (*readiness*) **all'export**, attraverso forme di **autovalutazione** (ivi incluso i bisogni tecnologici per meglio competere sui mercati internazionali) e **tool di analisi delle opportunità di mercato** (*export report* di settore/prodotto). Una volta individuati singolarmente i soggetti target e aver valutato l'interesse e le effettive capacità e potenzialità di presenza all'estero, si procederà alla realizzazione di una specifica **assistenza alle imprese** per proporre loro **percorsi di internazionalizzazione "personalizzati" basati sull'utilizzo dei servizi** di cui ai punti successivi.

Nel dettaglio, per ciascuna PMI che traguarda con successo le operazioni di *company check-up* (per verificare vincoli, fabbisogni, orientamenti e potenzialità di proiezione all'estero) e del successivo *company profile* (ossia del report riportante un quadro generale dell'azienda e dei suoi obiettivi di sviluppo di mercato) verrà predisposto un set di percorsi ed iniziative dedicate (azioni "su misura"), ossia un **piano di "export kick-off"**. Tale piano, partendo da una prima analisi di posizionamento dell'azienda nei mercati prescelti rispetto ai concorrenti di riferimento, conterrà l'elaborazione di una prima strategia di approccio al mercato. Nel dettaglio, tratterà una situazione aziendale utile a valutare, pianificare e scegliere percorsi organizzativi, formativi e consulenziali idonei all'eventuale sviluppo futuro dell'impresa sui mercati esteri, così anche da accedere in maniera più consapevole ai contributi messi a disposizione tramite i voucher di seguito descritti.

Si tratta, dunque, di uno **strumento efficace per pianificare un graduale processo di crescita internazionale** per le imprese target, diventando in tal modo una guida utile all'imprenditore per valutare e monitorare nel tempo la sostenibilità finanziaria e la fattibilità economica del proprio progetto di internazionalizzazione.

B. SERVIZI DI INFORMAZIONE, FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E ACCOMPAGNAMENTO

Partendo dalla fondamentale azione di **scouting territoriale** – al fine di individuare i soggetti ai quali proporre gli specifici servizi e percorsi di internazionalizzazione – e da quanto previsto dal **piano personalizzato di "export kick-off"**, si passerà alla fase di *execution* ovvero alla definizione di un **"calendario di attività"** che prevede per ciascuna azienda una serie di attività volte ad accrescere le competenze aziendali in tema di internazionalizzazione e a sviluppare e/o rafforzare il proprio business all'estero.

Tale percorso potrà riguardare, tra l'altro, servizi on line e off line di **informazione e orientamento ai mercati** (compresa la reportistica a carattere quali-quantitativa in grado di approfondire l'andamento delle esportazioni dei principali cluster e filiere produttive cui appartengono le imprese servite), **corsi e seminari** (business focus su tematiche specifiche, *country presentation*;, ecc.), incontri con potenziali partner (**incoming buyer** e **B2B**, anche promossi da iniziative europee) anche in un'ottica di **filiera**, supporto alla **digitalizzazione** (partecipazione alle piattaforme di commercio elettronico B2BC e ai marketplace B2B, ecc.), diffusione degli strumenti per la **trade facilitation** (es. AEO, strumenti finanziari internazionali, FTA).

Oltre a tali attività, realizzate principalmente sul territorio nazionale, i Punti SEI cureranno il successivo **accompagnamento all'estero** delle PMI coinvolte, attraverso la partecipazione a fiere e missioni imprenditoriali (in collaborazione con l'ICE-Agenzia) o altri percorsi di rafforzamento della presenza internazionale (sostenendole in operazioni quali la protezione del marchio, le certificazioni rispetto alle filiere di appartenenza, la realizzazione di vetrine digitali, ecc.).

L'insieme di tali servizi sarà realizzato direttamente dalle CCIAA e/o in collaborazione con le loro **aziende speciali**, con altri soggetti del sistema camerale (in primo luogo, **Promos Italia** e le **Camere di commercio**

italiane all'estero) e, non da ultimo, in collegamento con gli altri soggetti del sistema pubblico per l'internazionalizzazione (a partire, per quanto sopra detto, da ICE-Agenzia).

Nello specifico, **Promos Italia** potrà curare, tra l'altro, l'offerta di servizi di **formazione e assistenza specialistica** su mercati e tematiche specifiche (inclusi finanza, marketing, contrattualistica, web marketing, e-commerce, accordi di libero scambio, ecc.). Al contempo, il rafforzamento del collegamento con le **Camere di commercio italiane all'estero** potrà assicurare un più efficace **scouting delle opportunità di affari** (ricerca partner, valutazione del posizionamento nel paese, ecc.), l'affiancamento in loco necessario a un **primo insediamento all'estero** (dagli aspetti di tipo giuridico alla ricerca degli spazi e del personale) e, soprattutto, l'assistenza "personalizzata" alle imprese più piccole, anche per **incontri personalizzati** con operatori dei Paesi esteri target individuati e il **follow-up** delle iniziative all'estero.

Tutti i servizi saranno comunque erogati sulla base dell'**assessment** di cui al punto precedente, che consentirà di delineare un profilo puntuale dell'azienda in termini di competenze e risorse disponibili.

Di carattere più generalizzato sono invece i **servizi di orientamento, informazione e assistenza sui temi legati al commercio internazionale**. La presente proposta prevede la realizzazione di **attività di supporto personalizzata** e aderente alle esigenze delle imprese esportatrici, avviando iniziative che prevedono il coinvolgimento di esperti e organismi specializzati del settore, nonché la collaborazione con le Camere di commercio italiane all'estero o estere in Italia o, ancora, con gli uffici dell'ICE-Agenzia all'estero, secondo quanto di seguito descritto. Nello specifico, si tratterà di:

- **servizi dedicati di assistenza** online, telefonica o in presenza, per risposte a quesiti circostanziati su problematiche legate ai mercati internazionali (specificità dei mercati di sbocco, temi doganali, etichettatura prodotti, formalità per la spedizione all'estero dei prodotti, ecc.) o per quanto riguarda la certificazione dei contratti per l'estero (in collaborazione con la Camera di commercio internazionale o altri esperti specializzati);
- **servizi integrati di certificazione**, tra i quali:
 - un servizio di rilascio dei documenti sempre più orientato alla digitalizzazione e a una futura completa dematerializzazione, secondo standard uniformi riconosciuti a livello internazionale;
 - formazione e assistenza sugli applicativi di sistema per la domanda online dei certificati – anche con interventi da realizzare in azienda o per gruppi di aziende – per stimolare l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalle Camere e verificarne l'efficacia. In questo quadro si potrebbe collocare anche la sperimentazione della stampa in azienda dei certificati di origine, con l'obiettivo – a tendere – dell'estensione a tutti gli operatori interessati;
 - diffusione di standard di certificazione dell'origine condivisi a livello internazionale (ICC Network e marchio di qualità internazionale), con conseguente vantaggio degli operatori economici per l'accesso dei propri prodotti sui mercati di destinazione. A tal riguardo, il presente progetto potrebbe

prevedere anche il riconoscimento dei costi relativi alla conferma dell'accreditamento per le Camere già accreditate e per l'adesione da parte di quelle che non hanno ancora affrontato il tema.

La CCIAA individuerà, inoltre, nuovi servizi e/o valorizzando e ottimizzando quanto già programmato a livello locale, regionale e nazionale, tenuto conto delle modalità organizzative di collaborazione (anche sulla base di **accordi** in essere o da definire) di cui al punto successivo **con i diversi attori del sistema pubblico per la promozione all'estero** (ICE, SIMEST, SACE), oltre che CCIE.

C. INTERAZIONE CON I SOGGETTI DEL SISTEMA PUBBLICO PER LA PROMOZIONE DEI RAPPORTI ECONOMICI E COMMERCIALI CON L'ESTERO E CON GLI ALTRI SOGGETTI NAZIONALI E REGIONALI

Oltre alle iniziative e ai servizi sopra illustrati, i **Punti SEI** potranno prevedere azioni di **informazione, formazione e assistenza** tramite eventuali **accordi specifici con ICE, SACE, SIMEST e CDP** per promuoverne e veicolare i servizi, nonché con le **Regioni**, per realizzare iniziative congiunte a sostegno delle imprese del territorio, anche attraverso **co-finanziamento**.

A **titolo esemplificativo**, i **Punti SEI** potranno quindi (in collaborazione con i soggetti sopra richiamati o su loro diretto mandato) fornire informazione e assistenza in materia di **gare/appalti e finanziamenti comunitari e internazionali**, nonché **curare la diffusione dei servizi e (laddove richiesto) il follow-up** per quello che riguarda sia le **attività promozionali curate da ICE**, sia l'offerta integrata di **servizi assicurativi e finanziari da parte di SACE e SIMEST**. Uno specifico coinvolgimento dei Punti camerale è stato, ad esempio, previsto fin da quest'anno nel caso del **progetto Start Export**, promosso da ICE con riferimento proprio al target dei potenziali e occasionali esportatori.

Sull'aspetto delle strutture per l'*execution*, i **Punti SEI** si potranno in ogni caso avvalere - oltre agli altri soggetti del sistema camerale (aziende speciali delle CCIAA, Promos Italia, CCIE, ecc.) cui, come visto, indirizzeranno le imprese per particolari servizi e interventi (a carattere formativo, consulenziale, ecc.) - anche di una più ampia **rete di partner a livello locale** (in primis le Regioni ma eventualmente pure associazioni di categoria, professionisti, consorzi, ecc.), **a seguito di accordi** che potrà sviluppare per alcune attività o servizi specializzati.

D. VOUCHER ALLE IMPRESE PER L'UTILIZZO DI SERVIZI INTEGRATI ALL'EXPORT

La **consapevolezza delle PMI** sulle soluzioni disponibili attraverso il **sistema pubblico nazionale per l'internazionalizzazione** (a partire, ovviamente, dal sistema delle Camere di commercio) e sulle opportunità legate all'**offerta privata** qualificata a sostegno dell'export rappresenta, come visto, una delle leve sulle quali è indispensabile agire per **portare più imprese all'estero**, per **ampliare il mercato** di chi già vi opera, per **entrare in nuovi mercati** e, di conseguenza, far crescere in maniera stabile i volumi dell'export.

Al fine di stimolare una **domanda di servizi più consapevole** e, quindi, di tipo integrato (che va dall'analisi del corretto posizionamento commerciale alle azioni di assistenza diretta all'estero), si prevede l'erogazione

di **voucher** attraverso **specifici avvisi a livello territoriale** indirizzati a **single imprese** o a **gruppi di imprese**, per lo più in una logica di **filiera**.

Nello specifico, si tratta di prevedere l'**erogazione di contributi a fondo perduto** (di norma potranno coprire dal 30% al 70% delle spese ammissibili, con diversi massimali) in favore delle PMI che intendano avviare o rendere più stabile e continuativa la propria presenza sui mercati internazionali, attraverso:

1) **percorsi di rafforzamento della presenza all'estero**, quali ad esempio:

- il potenziamento degli strumenti promozionali e di marketing in lingua straniera;
- la protezione del marchio dell'impresa all'estero;
- l'ottenimento delle certificazioni di prodotto necessarie all'esportazione nei Paesi esteri target individuati a seguito dell'*assessment* di cui sopra;
- l'accrescimento delle capacità manageriali dell'impresa attraverso attività formative a carattere specialistico;
- la realizzazione di vetrine digitali in lingua estera per favorire le attività di e-commerce;
- incontri personalizzati con operatori dei Paesi esteri target individuati a seguito dell'*assessment* di cui sopra, in Italia o all'estero.

2) la **partecipazione a fiere o eventi con finalità commerciale all'estero** (sia in Paesi UE, sia extra Ue) o anche a **fiere internazionali in Italia** (come da elenco approvato dalla Conferenza Stato-Regioni/Mise o anche da calendario definito dalla stessa CCIAA), prevedendo altresì che a questa si accompagnino anche servizi di:

- analisi e **ricerche di mercato**, per la predisposizione di studi di fattibilità inerenti a specifici mercati di sbocco;
- ricerca **clienti/partner**, per stipulare contratti commerciali o accordi di collaborazione;
- organizzazione di **incontri d'affari in loco** (B2B, "matching", workshop, ecc.);
- **assistenza** legale/organizzativa/contrattuale/fiscale legata all'estero;
- servizi di **follow-up** successivi alla partecipazione, per la finalizzazione dei contatti di affari.

I **beneficiari** possono essere individuati nelle **micro, piccole e medie imprese**, così come definite dall'Allegato I al Regolamento UE nr. 651/2014, in **qualsiasi forma giuridica** e di **qualunque settore** (ma si può prevedere una premialità del caso di **settori prioritari** per l'attività di internazionalizzazione, concordati in sede di **Cabina di Regia**). Sarà, altresì, possibile riconoscere, in fase di graduatoria, un maggiore punteggio per quelle aziende che **abbiano già usufruito dei servizi specialistici di cui sopra** (*assessment*, reportistica personalizzata, formazione, piano di presenza all'estero, ecc.).

Oltre ai fondi previsti attraverso l'incremento del 20% del diritto annuale, i voucher potranno riguardare anche fondi derivanti da **accordi con la Regione**.

Il contributo a fondo perduto sotto forma di voucher per percorsi di rafforzamento della presenza all'estero e per la partecipazione a fiere e l'utilizzo di servizi correlati prevede **due distinte Misure**:

- **MISURA A:** rafforzare la *capacità di collaborazione tra PMI* nello sviluppo di *progetti finalizzati alla crescita della proiezione internazionale*, anche con il supporto di soggetti qualificati in tale campo;
- **MISURA B:** sostenere le *PMI che, a livello individuale, intendono avviare o rafforzare la loro presenza all'estero* attraverso l'analisi, la progettazione, la gestione e la realizzazione di iniziative sui mercati internazionali.

In entrambi i casi, il **Soggetto Attuatore** sarà la **Camera di commercio** (che, tra l'altro, curerà gli adempimenti tecnici e amministrativi connessi alla gestione delle agevolazioni, anche grazie a una specifica attività di **animazione e valutazione a livello territoriale** di cui si parlerà più avanti). Tutte le agevolazioni previste saranno, inoltre, erogate ai sensi del **Regolamento de minimis** (regolamento (UE) n. 1407/2013 della Commissione del 18 dicembre 2013). Di seguito vengono descritte alcune specifiche per ciascuna misura.

MISURA A. La misura prevede il contributo alla realizzazione di un **progetto di internazionalizzazione che accomuna un network di PMI**, la cui sede legale e/o unità locali produttive possono anche non necessariamente essere localizzate nella stessa provincia.

La misura può avere **due diverse tipologie** di destinatari:

A.1: aggregazioni di PMI, ossia **reti contratto** (costituite attraverso la sottoscrizione di un contratto di rete non avente soggettività giuridica, a fronte di una assegnazione delle agevolazioni la cui titolarità è in capo all'impresa capofila), **reti soggetto** (costituite attraverso la sottoscrizione di un contratto di rete avente soggettività giuridica) e **consorzi**. In tutti i casi, le agevolazioni dovranno riguardare spese relative ai servizi di affiancamento all'internazionalizzazione per gli obiettivi e con i contenuti sopra descritti.

A.2: PMI (minimo 4 – massimo 20) riunite in un macro progetto ("**progetto aggregato**") di **rete, filiera o distretto** predisposto e presentato da un unico soggetto proponente ("**soggetto aggregatore**"), rappresentato da un'**impresa** o anche da **un altro soggetto** purché **dotato di personalità giuridica**.

MISURA B. La Misura B prevede, invece, come **beneficiari** esclusivamente **micro, piccole e medie imprese in qualunque forma giuridica e di qualunque settore**.

Per entrambe le Misure, oltre all'erogazione del voucher **le Camere di commercio** – attraverso i **Punti SEI** – realizzeranno importanti **attività di**:

- **animazione del territorio**, promuovendo le Misure presso imprese in grado di sviluppare progetti singoli o aggregati (anche attraverso specifiche attività di formazione e orientamento) e realizzando attività di *scouting* delle aziende o delle reti e dei consorzi potenzialmente interessati;
- supporto alle imprese nella **valutazione delle capacità e potenzialità per affrontare un percorso di internazionalizzazione**, per approcciare nuovi mercati o consolidare quelli esistenti, verificando ad esempio l'adeguatezza della struttura organizzativa, la gamma dei prodotti, il materiale commerciale e l'effettiva fattibilità di un progetto di internazionalizzazione;
- **matching fra domanda e offerta di servizi all'internazionalizzazione**, assistendo le PMI beneficiarie all'individuazione dei servizi specialistici o degli eventi fieristici cui partecipare (sulla base dell'area geografica, del settore, del target di riferimento, ecc.), a partire dalle esigenze rilevate nelle fasi precedenti della presente proposta progettuale.

5. BUDGET DI PROGETTO NEL TRIENNIO 2020-2022

RIEPILOGO COSTI	TOTALE IVA INCLUSA	% sul costo totale del progetto	% progetto nazionale
COSTI INTERNI INCLUSE SPESE GENERALI	144.210,00	19,0%	19,0%
COSTI ESTERNI:			
1. Servizi tecnici di supporto	-	0,0%	0,0%
2. Formazione personale camerale e promoter	10.000,00	1,3%	1,3%
3. Eventi (informativi, formativi, ecc.)	4.000,00	0,5%	0,5%
4. Servizi di assistenza tecnica/Collaborazioni esterne	250.500,00	33,0%	32,9%
5. Piattaforme informatiche, banche dati e strumenti di analisi	32.000,00	4,2%	4,2%
6. Attività di comunicazione	14.690,00	1,9%	2,0%
7. Attrezzature	-	0,0%	0,0%
Totale costi esterni	311.190,00	41,0%	41,0%
8. VOUCHER / CONTRIBUTI	303.600,00	40,0%	40,0%
TOTALE COSTI PROGETTO	759.000,00	100,0%	100,0%

Tutti i costi del progetto comprendono l'IVA indetraibile ed eventuali imposte e tasse connesse alle attività del progetto.



Camera di Commercio
Prato



UNIONCAMERE

La ripartizione dei costi esterni tra le singole voci componenti (dalla 1 alla 7), potrà subire variazioni nel corso del triennio anche in funzione della realizzazione di attività condivise tra una o più camere e/o realizzate a livello regionale o nazionale.

A partire dal secondo anno, eventuali minori spese relative ad attività avviate nella prima annualità verranno utilizzate per incrementare i voucher a disposizione delle imprese.