

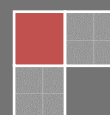
2011

*Allegato alla deliberazione
G.C. n. 23/2010 del 27
ottobre 2010, composto da
n. 28 pagine*

La Relazione Previsionale e Programmatica

Redatta in conformità al D.p.r. n.
254/2005

Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di
Pistoia



Premessa

La Relazione previsionale e programmatica, così come disciplinata dall'art. 5 del D.P.R. 254/2005, rappresenta il documento di indirizzo strategico per l'esercizio in corso di pianificazione e deve essere approvata dal Consiglio entro il 31 ottobre; è propedeutica alla predisposizione del preventivo economico e del budget direzionale.

Poiché l'esercizio di riferimento del presente documento coincide con il primo anno del programma pluriennale di mandato approvato con deliberazione consiliare n. 18 del 14 ottobre 2010, lo stesso non ha natura di aggiornamento del programma stesso bensì di specifica delle finalità che si intendono perseguire nell'esercizio e delle risorse destinate ai programmi individuati in sede di redazione del programma di mandato, tenendo conto della necessità di finanziare i progetti a carattere pluriennale in corso, gli impegni contrattualmente assunti che hanno riflessi economici sull'esercizio di riferimento, nonché i progetti già definiti in accordo con gli altri *partner* locali e regionali.

La definizione delle linee programmatiche di intervento per l'esercizio 2011 deve altresì tener conto dell'esigenza di **definire politiche condivise e fortemente flessibili**, al fine di consentire il loro adattamento a quelli che saranno gli eventuali mutamenti dello scenario economico di riferimento.

Per tale ragione la Relazione Previsionale e Programmatica dell'esercizio 2011 mantiene un **carattere generale e illustra alquanto sinteticamente i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento**, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, **specificando**, altresì, **le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate**.

Ne scaturisce un quadro programmatico sintetico, che ruota attorno ad alcune, fondamentali progettualità che dovranno orientare necessariamente i prossimi passi della programmazione operativa.

Una programmazione operativa che dovrà scaturire dal nuovo approccio metodologico proposto nel Programma di Mandato: la gestione collegiale del processo di definizione dell'azione camerale, da attuarsi tramite la costituzione di Commissioni Consultive Consiliari. Le Commissioni garantiscono il più ampio coinvolgimento dei settori economici locali, hanno funzioni di supporto alla Giunta e al Consiglio e funzioni di studio e proposta di piani organici di sviluppo e promozione.

La programmazione operativa, che tradurrà in azioni e progetti concreti le linee programmatiche accennate nella Relazione Previsionale e programmatica, dovrà quindi scaturire dall'azione propositiva delle Commissioni Consultive e assicurare una complessiva coerenza con le progettualità-cardine definite all'interno della stessa Relazione Previsionale e Programmatica.

La definizione in concreto della progettualità futura sarà improntata ad affermare la volontà dell'Ente camerale di riappropriarsi del ruolo di guida delle politiche del territorio, assicurando un **impegno diretto e fortemente propositivo** dell'azione camerale, che accompagni verso percorsi di crescita il tessuto economico locale.

In questo percorso, che si caratterizza senza dubbio per una **priorità dell'azione diretta**, trova senza dubbio spazio anche il sostegno a iniziative e azioni poste in campo da soggetti terzi, siano essi pubblici che privati, se e in quanto però quelle progettualità troveranno coerenza con le linee-guida espresse nel documento previsionale per l'esercizio 2011, il cui contenuto programmatico finirà per rappresentare quindi, anche una sorta di orientamento alla progettualità di quanti intendano richiedere un sostegno camerale.

Le priorità dell'azione camerale nel 2011

La Relazione previsionale e programmatica delinea il percorso lungo il quale l'Ente camerale intende muoversi nel prossimo esercizio, nel rispetto delle linee concertate con gli attori locali, secondo il comune obiettivo di sostegno al sistema economico-produttivo.

L'attività programmata per l'esercizio 2011 non può che prendere spunto dalle linee strategiche di mandato e deve obbligatoriamente prendere atto del contenuto del Piano di Sviluppo Economico della Regione Toscana per gli anni 2011-2014, in corso di elaborazione.

Occorre infine tener presente che, in corso d'anno, potranno essere apportate modificazioni ed integrazioni all'attuale impostazione programmatica, qualora lo si renda necessario in forza dell'esigenza di contestualizzare l'attività dell'ente, secondo un criterio di flessibilità operativa.

LINEE STRATEGICHE DI MANDATO

1. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
2. LA CAMERA DI COMMERCIO PER IL SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
3. LA POLITICA PER IL CREDITO
4. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNAMENT
5. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO

LE LINEE D'AZIONE TRASVERSALI

Riorganizzare le attività dell'ente in termini di relazioni con gli attori del sistema camerale e locale e di ottimizzazione dei principali processi interni

Analisi economica del territorio

La comunicazione

La valorizzazione delle risorse umane

Programmazione e controllo di gestione

A questi ambiti di intervento ed anche alla possibilità di collegamenti e sinergie tra loro, la Camera di Commercio intende dedicare un'attribuzione speciale di risorse finanziarie.

Da qui la previsione di un consistente importo (rapportato alle possibilità dell'Ente) da destinare alla perequazione degli interventi tra le linee strategiche e programmatiche. Potrà infatti essere necessario disporre di un fondo di risorse finanziarie al quale attingere nel caso in cui si individuino progettualità che consentano un'immediata risposta a sollecitazione del territorio o semplicemente consentano interventi che assicurino un maggior equilibrio tra le diverse linee strategiche.

FONDO di perequazione tra le Linee strategiche

ONERI di promozione economica

260.000,00

Linea strategica A

La Camera di Commercio per la valorizzazione del territorio

ONERI di promozione economica	€ 485.000,00
PROVENTI	€ 68.000,00
INVESTIMENTI	€ 2.000,00

Programma

Azioni per la valorizzazione del territorio

Descrizione

La valorizzazione economica del territorio passa attraverso una visione sistemica della filiera commercio – turismo - agroalimentare tipico – artigianato tradizionale che, abbracciando diversi settori di attività, favorisca una crescita coordinata del tessuto economico provinciale promuovendola sotto il brand di “Pistoia, provincia del verde”.

Azioni di valorizzazione di Pistoia Provincia del Verde – Dovranno svilupparsi azioni dirette a valorizzare l’algoritmo ambiente/territorio/turismo/sviluppo sostenibile e a promuovere Pistoia come provincia del verde, valorizzando adeguatamente il ruolo del Distretto rurale vivaistico-ornamentale, strumento di concertazione delle politiche e delle sinergie per quel che concerne l'utilizzazione delle risorse economiche disponibili, e del Centro Sperimentale per il Vivaismo (Ce.Spe.Vi. Srl).

Con particolare riferimento al Ce.Spe.Vi., organismo controllato dall’Ente camerale, lo stesso dovrà essere oggetto di una decisa azione di rilancio e di sviluppo mediante il consolidamento dell’attività scientifica dallo stesso svolta tendente, nel medio periodo, a garantirne condizioni di autosostentamento. Tale azione, per essere efficace, non potrà tuttavia prescindere dalla convergenza di intenti di tutti gli attori locali, a partire dalle Associazioni delle categorie agricole e dello stesso Distretto rurale vivaistico-ornamentale.

Fin da subito dovrà attivarsi un percorso di concertazione finalizzato alla partecipazione della provincia di Pistoia all’**Expo universale 2015** che si terrà a Milano e che avrà per tema *Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita*. Dalla partecipazione all’Expo sarà, infatti, possibile ottenere rilevanti ricadute positive per il territorio provinciale: la manifestazione rappresenta, infatti, una formidabile occasione per la promozione del territorio nel suo complesso (turismo, enogastronomia, provincia verde, ecc.) e per l’ulteriore attrazione degli investimenti.

La presenza di Pistoia e delle sue aziende ad Expo 2015 rappresenta un'occasione eccezionale di visibilità per potenziare le eccellenze del territorio, per aumentare la visibilità internazionale delle imprese locali, per assicurare un concreto supporto allo sviluppo e alla competitività del territorio. L'intervento contribuirà a garantire la valorizzazione del territorio ma, all'interno della linea strategica A, godrà di una propria autonomia dovuta alla eccezionalità e alla portata dell'evento, e avrà connessioni e ricadute anche nell'ambito della Linea B, considerata la trasversalità dell'impatto sul settore manifatturiero.

Analogo percorso dovrà attivarsi in vista dello svolgimento dei **Campionati Mondiali di ciclismo del 2013** che si svolgeranno nella nostra regione, con tappe anche a Pistoia e Montecatini Terme e che rappresenteranno una vetrina di eccezione per il territorio e le sue eccellenze.

Agroalimentare tipico e certificazione di prodotto – Dovranno svilupparsi azioni mirate a favorire la diffusione di una cultura di qualità all'interno delle filiere agroalimentari tipiche, attraverso la diffusione di sistemi di tracciabilità agroalimentare e il sostegno a programmi di adesione alle certificazioni europee. Le azioni camerali si indirizzeranno verso lo sviluppo di una cultura di protezione della tipicità e valorizzazione della qualità in un'ottica eco-sostenibile, anche tramite la promozione della definizione di un marchio d'area e la diffusione di certificazioni di prodotto (DOP DOCG IGP ecc.).

Saranno infine poste in campo **azioni di promozione e valorizzazione del territorio e della piccola distribuzione** finalizzate alla definizione di una identità di territorio, mediante la realizzazione di iniziative dirette o partecipazioni a iniziative di terzi e alla valorizzazione della sua vocazione turistica, anche mediante la definizione di nuovi modelli di promozione.

Rientrano nel programma le azioni a sostegno della diffusione del marchio di qualità Isnat, il sostegno ad eventi culturali anche in compartecipazione con enti della provincia, le iniziative a difesa del commercio di vicinato e dei centri commerciali naturali, il rafforzamento del marchio "Le strade del...", l'avvio di progetti legati ai Parchi tematici (ad es. Parco Termale e Parco di Pinocchio) di respiro necessariamente pluriennale.

Obiettivo del programma

Aumentare le presenze turistiche sul territorio locale

Sostenere il piccolo commercio di vicinato e i centri storici

Sostenere le produzioni tipiche

Risultati attesi

Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza.

Frenare il *trend* negativo del numero di soggetti economici che si occupano di produzioni tipiche e quelli che gestiscono piccoli esercizi di vicinato e esercizi in centri storici.

Linea strategica B

La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese

ONERI di promozione economica		€ 1.970.000,00
di cui Immagine Italia 2011	€ 1.050.000,00	
PROVENTI		€ 1.263.000,00
di cui Immagine Italia 2011	€ 1.050.000,00	
INVESTIMENTI		€ 12.000,00

Programma

Sostegno alla competitività delle imprese locali

Descrizione

Tutelare e sviluppare la capacità di innovazione delle imprese – Sono considerate strategiche azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti, anche internazionali che stimolino le imprese della provincia a potenziare la propria capacità di innovazione di prodotto e di processo, nonché alla promozione dell'eco-innovazione e dei temi della qualità intesa anche come tracciabilità dei prodotti (della moda, del settore agroalimentare, delle calzature, ecc.).

Favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi della ricerca – Considerato che l'innovazione tecnologica rappresenta un fattore chiave della competitività di un sistema imprenditoriale è necessario ricercare una maggior coerenza tra le esigenze di detto sistema e il mondo universitario, i centri di ricerca e i poli tecnologici. Dovranno attivarsi sistemi di *knowledge sharing* e programmi di orientamento e consulenza. In questo ambito rientra anche il completamento dei progetti legati al Centro Tecnologico di Quarrata.

Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili, a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore – Dovranno essere attivate politiche a sostegno della conoscenza e della cultura d'impresa, promuovendo le tecnologie dell'informazione della comunicazione attraverso interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese tendenti a superare il *digital divide* e a stimolare la crescita di imprese indirizzate verso lo sviluppo sostenibile. Per garantire l'efficacia di dette azioni è necessario che le stesse siano precedute da un'attenta analisi della dimensione dei fenomeni e delle esigenze ad essi correlati, anche mediante l'istituzione di osservatori laddove, come nel caso delle imprese a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore, si registrino carenze nella misurazione degli stessi sulla base degli strumenti ad oggi esistenti.

Alla luce della riforma della L. 580, che prevede una serie di compiti in tema di orientamento al lavoro, sarà necessario individuare azioni operative che colmino il gap, particolarmente sentito in provincia, tra percorsi scolastici e percorsi professionali (simulazione d'impresa, progetti di alternanza scuola-lavoro, etc.). Costante anche l'impegno sui temi dello sviluppo dell'imprenditoria femminile che dovrà essere riaffermato sia valorizzando il contributo del Comitato per l'imprenditoria femminile che attivando la rete di cooperazione tra donne responsabili d'impresa, associazioni e istituzioni.

Altrettanto strategico, infine, l'impegno camerale in Uniser, il consorzio per la formazione universitaria strumento per diffusione sul territorio della cultura d'impresa,

Azioni per lo sviluppo di strumenti informativi e di servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione – Saranno attivate azioni di esplorazione di nuovi mercati anche attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali, in primo luogo Toscana Promozione, valorizzando l'attività della partecipata Pistoia Promuove.

Rientrano nel programma la realizzazione dei progetti presentati a Toscana Promozione per l'ammissione al cofinanziamento e definiti in collaborazione con gli altri attori locali.

E' intenzione dell'Ente incrementare il numero di imprese che utilizzano **i servizi camerali per l'internazionalizzazione**, che dovranno essere ulteriormente qualificati, partecipano agli eventi organizzati dall'Ente e accedono ai finanziamenti per l'internazionalizzazione.

Resta confermato l'impegno camerale a sostegno del manifatturiero. In questo ambito l'Ente si impegnerà nello sviluppo, in collaborazione con Toscana Promozione e con le associazioni di categoria, di iniziative dirette a promuovere all'estero le nostre produzioni e a trovare nuovi mercati di sbocco capaci di apprezzare il gusto del *made in Italy*.

Confermata la gestione diretta della quarta edizione della manifestazione **Immagine Italia**.

Sostegno, non solo finanziario, dovrà infine essere riservato ad iniziative che consentano di affiancare l'indotto del **ferrotranviario** che ruota attorno ad Ansaldo Breda per facilitare il rapporto con l'impresa leader

Attrazione degli investimenti – L'attrazione e localizzazione nel territorio di nuovi investimenti, che non a caso riveste un ruolo di rilievo nel programma di sviluppo regionale, è fonte di creazione di nuove opportunità di occupazione qualificata ed è suscettibile di innescare e supportare processi di innovazione sul territorio stesso, anche mediante un interscambio scientifico fra realtà locale e regionale e il livello nazionale e internazionale.

Sarà posta, pertanto, particolare **attenzione ai progetti suscettibili di valorizzare le opportunità offerte dal territorio provinciale, anche mediante la condivisione di esperienze positive già avviate dagli altri attori locali e regionali.**

L'attrazione degli investimenti e le azioni a ciò dirette assumono, peraltro, una valenza strategica che travalica la singola linea di intervento contribuendo indubbiamente anche alla valorizzazione del territorio (Linea strategica A).

Viceversa, le azioni che saranno poste in campo per valorizzare il territorio possono diventare a loro volta elemento di attrazione degli investimenti, come lo diventano le politiche destinate alla semplificazione dell'attività amministrativa (Linea strategica D) volte a creare servizi sempre più adeguati ai bisogni delle imprese e ad abbattere quelle barriere "burocratiche" che talvolta fungono da dissuasori nei confronti dei nuovi investimenti.

Obiettivo del programma

Tutelare e sviluppare la capacità di innovazione delle imprese

Sviluppare la cultura dell'internazionalizzazione delle Pmi locali

Potenziare i servizi per l'internazionalizzazione

Incentivare le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili e a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore attraverso il sostegno alla cultura d'impresa

Attrarre investimenti sul territorio locale

Risultati attesi

Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco

Aumentare il numero delle Pmi che esportano

Aumentare i contatti con le imprese e il portafoglio servizi rivolti all'internazionalizzazione

Incremento della capacità brevettuale delle imprese della provincia pistoiese

Incremento del tasso di imprenditorialità (imprese giovanili e femminili)

Incrementare gli investimenti sul territorio sia attraverso il subentro in aziende già esistenti che attraverso la creazione di nuove aziende.

Linea strategica C

La politica sul credito

ONERI di promozione economica	€ 500.000,00
--------------------------------------	---------------------

La profonda crisi economica che ha caratterizzato questi ultimi anni e che non accenna ad arrestarsi ha rafforzato l'esigenza di un sostegno finanziario alle aziende che stanno vivendo forti difficoltà finanziarie.

Per tale ragione si ritiene abbia una valenza fortemente strategica la linea di sostegno al credito, tanto da meritare un impegno di risorse eccezionale che attinga dagli avanzi patrimonializzati che l'ente ha accantonato in questi anni, la cui naturale destinazione è il sostegno al sistema delle imprese in momenti e in dimensioni che gli eventi di natura straordinaria che hanno caratterizzato l'economia mondiale in questi ultimi anni sicuramente giustificano.

Programma

Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci

Descrizione

La crisi che ha scosso i mercati mondiali ha portato il mondo della finanza in una situazione molto critica e, in questo contesto, una delle prime reazioni è stata quella di restringere l'offerta di credito e di rendere più gravoso l'accesso ai finanziamenti. In questo momento congiunturalmente difficile appare quindi necessario individuare insieme al mondo bancario strategie e al sistema dei consorzi-fidi, iniziative e soluzioni in grado di potenziare il rapporto banca-impresa al fine di sostenere la produttività e lo sviluppo dell'economia locale. Il miglioramento dei rapporti banca-impresa può infatti aiutare le aziende con maggiori potenzialità a fare il salto di qualità, favorendo i processi di ristrutturazione aziendale, la crescita dimensionale, l'innovazione di prodotto e processo, con un conseguente arricchimento per l'intero tessuto imprenditoriale locale.

In una situazione di crisi della domanda internazionale come quella attuale le imprese hanno bisogno di liquidità, che il sistema del credito non sembra più in grado di garantire come in passato.

Obiettivi di programma

- Migliorare l'accesso al credito delle PMI rafforzando il sistema di garanzia e la cooperazione con il sistema bancario locale per microfinanziamenti
- Agevolare l'accesso a forme di finanziamento in capitale di rischio mediante i Consorzi Fidi
- Supportare le imprese nella ricerca di forme di finanza agevolata grazie ai servizi di consulenza specialistica e supporto alla richiesta di contributi ed agevolazioni

Risultati attesi

- Incremento della attività di consulenza e supporto nella ricerca di agevolazioni finanziarie
- Incremento dell'accesso al credito delle microimprese con accordi con il sistema bancario
- Aumento degli investimenti che scaturiscono dagli interventi camerali (contributi a fondo perduto)
- Rafforzamento del sistema delle garanzie

Linea strategica D

La Camera di Commercio per la semplificazione amministrativa e l'e-government: la pubblica amministrazione a servizio delle imprese

ONERI di funzionamento	€ 172.000,00
------------------------	--------------

La modernizzazione e la crescita del tessuto economico locale richiedono, oltre ad una solida classe imprenditoriale un contesto ambientale in grado di sostenere le aziende. Tra gli elementi che connotano un sistema favorevole assumono particolare rilevanza le politiche destinate alla semplificazione dell'attività amministrativa che portano verso la trasformazione da un'amministrazione burocratica ad una orientata al servizio all'utente.

Programma

Migliorare l'accessibilità ai servizi camerali

Descrizione

L'area dei servizi anagrafici e amministrativi è stata interessata nel corso degli ultimi anni da profonde trasformazioni.

La telematizzazione del Registro Imprese ha innovato profondamente le logiche di funzionamento e le modalità di offerta del servizio e ha dato un forte impulso al cambiamento in tutti gli ambiti dell'attività camerale. L'utilizzo diffuso delle tecnologie digitali sta stimolando un percorso di rinnovamento che avrà influenza su numerose modalità di lavoro e su molti processi camerali con un significativo impatto sulla semplificazione degli adempimenti per gli utenti.

- **Realizzazione di sportelli unici integrati** - In caso di delega all'Ente camerale dell'esercizio delle funzioni di uno o più SUAP, si renderanno necessarie rilevanti modifiche a livello strutturale, sia sul piano strettamente operativo (per le nuove modalità telematiche di comunicazione e trasferimento dei dati tra il SUAP ed i soggetti coinvolti nel procedimento), sia sul piano delle risorse umane (necessità di acquisire nuove unità di personale per far fronte alle nuove funzioni, specifica formazione degli addetti allo sportello unico), sia infine sul piano della organizzazione interna degli uffici camerali (ristrutturazione delle aree e dei servizi).
- **Attuazione del Decreto L.gs 26.3.10, n. 59 che ha soppresso gli albi e ruoli camerali** e che, all'art. 80, delega il Ministero dello Sviluppo Economico ad emanare entro sei mesi dalla sua entrata in vigore (8 maggio 2010) un decreto ministeriale per disciplinare sia le modalità di passaggio nel Registro delle Imprese o nel Rea delle posizioni già iscritte nei ruoli camerali, sia le nuove procedure di iscrizione e che richiede l'adozione di modifiche organizzative volte alla razionalizzazione e integrazione dei servizi anagrafici
- **Attuazione di iniziative volte all'incremento delle consultazioni per via telematica dei dati e degli atti degli archivi camerali.** - Obiettivo strategico di questa amministrazione è il potenziamento del canale telematico di accesso ai servizi della pubblica amministrazione. Dovranno quindi essere attuate azioni dirette alla diffusione di dispositivi informatici tra le imprese, allo stimolo all'utilizzo dei servizi camerali attraverso modalità telematiche realizzato anche attraverso la promozione delle caselle di posta elettronica certificata e il miglioramento dell'accessibilità e della fruizione del sito camerale, con riferimento anche agli obblighi di pubblicità degli atti deliberativi che dovranno essere accessibili via web e firmati digitalmente.

Obiettivo del programma

Migliorare l'accessibilità ai servizi camerali anagrafico-certificativi.

Eventuale attivazione nuovo sportello unico integrato con relativa formazione e integrazione informatica

Risultati attesi

Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi

Migliore accessibilità ai servizi camerali in particolare ai servizi anagrafico-certificativi (un'accessibilità 24/24h ai servizi anagrafici)

Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici

Realizzazione di un unico sportello al pubblico per i servizi anagrafici (one stop shop)

Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne

Riduzione dei costi di gestione

Accresciuta soddisfazione del cliente/utente finale al quale è offerta una maggiore accessibilità via web ai servizi camerali

Programma

Promozione conoscenza e qualità RI informatico e altre banche dati camerali

Descrizione

L'Ente camerale è depositario di un importante patrimonio informativo, d'anagrafe d'impresa e di tipo statistico-economico, strategico per la conoscenza del sistema economico locale e delle sue dinamiche. Al fine di garantire la correttezza e l'affidabilità delle informazioni contenute negli archivi e registri camerali l'Ente attiverà adeguate azioni per una loro qualificazione.

In particolare, per quanto concerne l'Area Anagrafica, proseguirà l'istruttoria delle pratiche di cancellazione in applicazione del **D.P.R. 247/2004**, in particolare con riferimento alle pratiche di cancellazione delle società di capitali in liquidazione e delle società di persone inattive.

Il Registro Imprese della Camera di Commercio di Pistoia è oggetto di un progetto di qualità che si traduce in un impegno continuo al mantenimento di definiti standard di servizio, con l'obiettivo del raggiungimento del massimo livello di soddisfazione del cliente/utente in termini di efficacia, accuratezza e puntualità nell'erogazione dei servizi. Il Registro Imprese è ormai certificato dal 2001 UNI EN ISO 9002:94 e, dal 2003, ISO 9001 nella nuova versione Vision 2000.

E' al contempo intenzione dell'Ente **migliorare la qualità dei servizi interni, ottimizzando e razionalizzando le procedure**, anche al fine di creare le condizioni per un indotto miglioramento della qualità del servizio esterno offerto. In tal senso, una particolare attenzione va posta alle conseguenze organizzative derivanti dall'introduzione di **Comunica**, evidenziando le criticità riscontrate in fase di avvio e individuando le possibili aree di miglioramento. Sarà infatti importante continuare il monitoraggio dell'impatto di Comunica rispetto alla miglioramento della capacità di gestire il cambiamento da parte dell'utenza che si traduce in una dimostrazione di effettiva riduzione dei sospesi e mantenimento standard dei tempi di lavorazione.

Obiettivo di programma

Miglioramento/mantenimento della qualità dei dati e dei servizi camerali

Assicurare un migliore sistema di pubblicità per i terzi

Valorizzare le basi di dati e le informazioni possedute dalla Camera

Tenere aggiornata l'utenza in base all'evoluzione normativa

Gestire ed ottimizzare l'introduzione di Comunica

Risultati attesi

Riduzione dei costi di gestione degli archivi camerali

Aggiornamento dei dati pubblicati e cancellazione dei dati obsoleti

Miglioramento della qualità dell'informazione legale ed economico-statistica

Valorizzazione delle banche dati camerali

Riduzione percentuale pratiche sospese negli anni

Mantenimento tempi medi di lavorazione pratiche telematiche

Programma

Integrazione dei servizi camerali con le associazioni di categoria

Descrizione

In un'ottica di semplificazione e di riduzione dei costi risulta sicuramente opportuno puntare su una maggiore integrazione tra i servizi camerali e tra ente camerale e associazioni di categoria, stipulando apposite convenzioni intese a favorire la diffusione degli strumenti innovativi tra le imprese.

Sarà inoltre opportuna una sempre maggior diffusione degli strumenti di firma digitale per una semplificazione complessiva dell'iter dei servizi camerali.

Obiettivo di programma

Aumentare il numero dei rapporti collaborativi con associazioni di categoria

Incentivare la diffusione degli strumenti di firma digitale

Risultati attesi

Comprendere meglio le necessità del tessuto economico locale attraverso una fitta rete di rapporti collaborativi con associazioni di categoria.

Maggiore diffusione degli strumenti di firma digitale per impresa attiva

Programma

La conservazione sostitutiva dei documenti (de-materializzazione interna)

Descrizione

Il processo di semplificazione dell'azione amministrativa riguarda tanto i processi interni dell'organizzazione camerale che i processi di interazione tra Camera di Commercio e le altre Pubbliche Amministrazioni. Il Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione attraverso il PIANO E-GOV 2012 richiede a tutti i soggetti pubblici di impegnarsi anche a livello locale per realizzare gli obiettivi del piano che toccano tutti gli ambiti della vita sociale ed economica dei cittadini.. La Camera di Commercio si impegnerà insieme agli altri soggetti (enti Pubblici ma anche associazioni di categoria) a semplificare le procedure amministrative, a dematerializzare i processi di comunicazione attraverso l'incentivazione all'uso della **posta elettronica certificata** nell'ottica di poter giungere nel 2012 alla completa automazione e semplificazione delle procedure fra tutti i soggetti pubblici e rappresentativi di interessi collettivi sull'area Provinciale. L'Ente procederà ad un incremento dell'informatizzazione delle procedure interne, secondo logiche di smaterializzazione dei flussi informativi, riducendo i flussi cartacei in favore di quelli telematici. Il programma di gestione documentale dell'Ente, denominato Prodigy, permette già lo sviluppo di tale iter di dematerializzazione, dall'acquisizione (interna od esterna) del documento fino alla sua archiviazione. E' dotato di PEC istituzionale dell'Ente, provvede non solo alla segnatura e assegnazione di numero di protocollo, ma incamera anche, digitalmente, il documento stesso e prevede la sua legalizzazione. Si tratta di un progetto in divenire continuo, che può ampliare le proprie possibilità documentali man mano che le necessità di dematerializzazioni si ampliano. Il processo coinvolge tutta la struttura organizzativa dell'Ente, in quanto il processo di fascicolazione, che si basa su un preciso titolario di classificazione, deve essere condiviso dagli uffici, inseriti in un apposito organigramma, destinatari ultimi dei documenti. Nell'ottica della smaterializzazione sarà rafforzata la spinta alla fascicolazione informatica della documentazione protocollata in entrata e in uscita e sarà attivata la procedura LegalDoc per almeno un gruppo di documenti. Continuerà l'azione di **dematerializzazione dei documenti cartacei già intrapresa negli anni passati, in particolare nell'area anagrafico-certificativa,**

Obiettivo del programma

Migliorare l'efficacia delle procedure interne attraverso la loro smaterializzazione, con accresciuto controllo delle diverse fasi del procedimento

Potenziamento della fascicolazione informatica e attivazione LegalDoc

Risultati attesi

Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure

Progressiva riduzione materiale cartaceo

Diffusione della fascicolazione elettronica in tutta la struttura camerale

Linea strategica E

La Camera di Commercio per la trasparenza e la tutela del mercato

ONERI di promozione economica	€ 140.000,00
PROVENTI	€ 92.000,00
INVESTIMENTI	€ 4.000,00

Programma 1

Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie

Descrizione

Gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie (ADR) e, in particolare, la conciliazione consentono di risolvere rapidamente e a costi contenuti le controversie che possono insorgere tra le imprese e tra le imprese e i consumatori/utenti. Punto di forza di tali strumenti è la possibilità di mantenere in essere buoni rapporti commerciali con conseguente riduzione della conflittualità.

Il recente Decreto legislativo n. 28 del 4 marzo 2010, attuazione dell'art. 60 della L. n. 69 del 18.06.2009, concernente la "mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali", rappresenta una vera e propria rivoluzione in tema di ADR introducendo l'obbligatorietà del tentativo di conciliazione in numerose materie. Tale nuovo assetto normativo determinerà senz'altro un notevole sviluppo dello strumento conciliativo e un più ampio ricorso allo stesso da parte di consumatori e imprese.

In riferimento all'entrata in vigore del suddetto D.lgs, l'Ente camerale dovrà deliberare l'iscrizione all'apposito registro tenuto dal Ministero della Giustizia e sviluppare forme di collaborazione con le Associazioni di categoria e le Associazioni di difesa dei Consumatori e Utenti, ponendo altresì particolare attenzione alla qualificazione dei conciliatori e del servizio offerto mediante l'organizzazione di appositi percorsi formativi. Si tratta senz'altro di un passaggio indispensabile, che determinerà un forte incremento del numero delle conciliazioni gestite dall'Ente camerale.

Nel corso del 2011 saranno ridefiniti gli strumenti di informazione al consumatore sulla base delle esperienze maturate negli ultimi anni, con particolare riferimento agli sportelli informativi (sportello condominio, sportello consumatori), in collaborazione con le Associazioni dei consumatori/utenti e le Associazioni di categoria, anche mediante la realizzazione diretta e/o il cofinanziamento di specifici progetti.

Proseguirà infine l'impegno nella gestione e promozione degli strumenti di autoregolazione del mercato, quali la Borsa Toscana del Mercato Immobiliare e i marchi di garanzia, privilegiando azioni concertate a livello di area metropolitana e/o regionale.

Obiettivo del programma

Rafforzare i rapporti di collaborazione con gli altri organismi di conciliazione presenti sul territorio

Ridurre la conflittualità tra imprese e tra imprese e consumatori/utenti

Migliorare il grado di trasparenza dei mercati

Diffondere la cultura dell'arbitrato e della conciliazione e del consumo consapevole

Qualificazione degli attori del processo di conciliazione ed arbitrato

Risultati attesi

Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.

Incremento delle conciliazioni accettate o concluse con accordi tra le parti

Incremento del numero di utenti che si rivolgono alla CCIAA per conoscere gli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie

Programma 2

Rafforzamento attività di vigilanza e controllo e stimolo del lavoro in rete con il sistema camerale e locale

Descrizione

Alla luce della vigente normativa le Camere di Commercio risultano titolari delle funzioni di vigilanza e di controllo in materia di sicurezza dei prodotti, di manifestazioni a premio, di metrologia legale e di prezzi.

La Camera di Commercio di Pistoia, fin dall'attribuzione delle predette competenze, ha profuso un forte impegno nel settore, nella convinzione che tale attività possa portare ad una promozione della cultura della legalità, con conseguenti vantaggi sia per il sistema economico locale, spesso danneggiato da comportamenti scorretti di alcuni operatori, che attuano una vera e propria concorrenza sleale nei confronti delle imprese rispettose delle norme, che per il consumatore, che risulta maggiormente tutelato. Ne consegue che l'Ente camerale, in proporzione al proprio bacino di utenti e tenuto conto delle risorse umane dedicate, è tra i più attivi della Toscana, se non a livello nazionale, in tali settori di intervento. A ciò si è giunti anche attraverso lo sviluppo di collaborazioni con altre Camere, associazioni, ordini professionali, senza dimenticare il fondamentale supporto delle autorità competenti come la Polizia Municipale di Pistoia e Quarrata, (con le quali la Camera di Commercio di Pistoia nel 2009 ha sottoscritto specifici protocolli di intesa), Carabinieri e Guardia di Finanza.

Il Regolamento comunitario n. 765/2008 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 9 luglio 2008, che pone norme in materia di accreditamento e vigilanza del mercato, dispone che gli Stati membri adottino programmi di vigilanza su scala adeguata e comunichino tali programmi agli altri Stati membri ed alla Commissione. Si tratta di un intervento normativo comunitario che avrà un forte impatto nel medio e lungo periodo in termini di messa a punto, secondo la logica del miglioramento continuo, di un sistema europeo di vigilanza che permetta di garantire, nell'ambito della libera circolazione dei beni all'interno della Comunità e nella tutela della salute di consumatori, un elevato livello di sicurezza dei prodotti e della conseguente tutela della salute dei consumatori.

Anche al fine di ottemperare alle disposizioni di tale Regolamento, il Comitato di Presidenza di Unioncamere ha approvato un progetto di sistema finanziato dal Fondo di Perequazione con l'obiettivo di rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni attribuite al sistema delle Camere di Commercio riguardante, in particolare, il potenziamento dei controlli di vigilanza. Il progetto beneficia anche di un finanziamento del Ministero dello Sviluppo Economico sulla base di un protocollo d'intesa stipulato tra il Ministero stesso e Unioncamere lo scorso 26 giugno 2009.

Il Protocollo d'intesa tra Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere per il rafforzamento dell'attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori, ha portato alla sottoscrizione di specifiche convenzioni tra Unioncamere nazionale e le singole Camere di Commercio (la nostra è stata siglata il 30 aprile 2010) riguardanti, nell'ambito della sicurezza dei prodotti, i giocattoli, i prodotti elettrici, i dispositivi di protezione individuale, la compatibilità elettromagnetica, la sicurezza prodotti ai sensi dell'art. 102 e seguenti del Codice di consumo, l'etichettatura di prodotti tessili e dei prodotti calzaturieri.

Il progetto, la cui conclusione è prevista entro la fine del 2011, è realizzato in modo omogeneo e diffuso sul territorio nazionale e comporterà:

- la formazione e aggiornamento del personale camerale;
- la predisposizione di procedure e modulistica uniformi;

- la strutturazione di un sistema informativo nazionale per la gestione dei controlli e la valutazione dei risultati;
- la realizzazione di un piano nazionale di comunicazione per imprese e consumatori per la diffusione dell'iniziativa.

Tutto questo avrà ripercussioni importanti anche negli anni a venire.

La Camera di Commercio di Pistoia, nell'ambito di tale progetto, da considerarsi strategico per il sistema Camerale, contribuisce mediante specifici obiettivi di incremento delle attività di vigilanza e di controllo definiti – nel quadro degli obiettivi nazionali – nella convenzione stipulata nel 2010 con Unioncamere, compatibilmente con le risorse umane destinabili.

Obiettivo del progetto

Svolgere una razionale ed efficace azione di vigilanza e divulgare la cultura della correttezza attraverso un'informazione mirata e preventiva

Implementazione convenzioni/ accordi stipulati con forze di polizia, associazioni di categoria e camere di commercio limitrofe

Rafforzare la cultura della legalità attraverso la diffusione della conoscenza del sistema normativo e attraverso un controllo più sistematico e diffuso sul territorio

Sviluppare forme di collaborazione per la realizzazione di attività di controllo congiunta con diverse autorità

Risultati attesi

Incremento del numero di controlli su imprese attive

Rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni di controllo attribuite al sistema delle cciaa

Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali

Riduzione numero incidenti

Riduzione comportamenti scorretti , decremento numero aziende sanzionabili.

Programma 3

Accrescere la trasparenza del mercato

Descrizione

Con l'art. 5 del decreto legge n. 112/2008, convertito in legge il 6 agosto 2008, il Governo ha ribadito l'obiettivo di sorvegliare sistematicamente la dinamica dei prezzi e delle tariffe, avvalendosi degli appositi Uffici delle Camere di commercio e dell' Unioncamere.

Per stimolare la domanda interna e contribuire al rilancio dell'economia nazionale, risulta fondamentale individuare strumenti ed iniziative in grado di contenere l'aggravio di costi che si scarica sul sistema delle PMI.

Sono costi che gravano sul consumatore finale due volte trattandosi di oneri che pesano sui bilanci delle imprese e che finiscono per tradursi in prezzi di vendita più elevati dei beni e dei servizi: il canale di trasmissione passa attraverso l'aggravio dei costi che le imprese sono costrette a "scaricare" sui prezzi finali.

L'intenzione dell'Ente è quella di sviluppare e implementare il sistema di monitoraggio dei prezzi, con particolare riferimento ad alcuni servizi liberalizzati e alle tariffe dei servizi pubblici locali, per accrescere la trasparenza informativa generale.

Il progetto si inserisce lungo un percorso avviato con il sistema camerale toscano nell'ambito dei Fondi di Perequazione 2006 con l'adesione delle CCIAA di Livorno, Lucca, Massa Carrara, Pisa, Pistoia, Prato, e proseguirà con l'annualità 2007/08 del Fondo di perequazione.

In particolare, sarà concentrata l'attenzione su un gruppo di tariffe:

1. i costi per l'approvvigionamento di energia elettrica;
2. le tariffe del ciclo idrico;
3. le tariffe per lo smaltimento dei rifiuti;
4. i costi del gas.

Obiettivo del programma

Accrescere la trasparenza e la diffusione informativa in materia di prezzi e tariffe

Creare un impianto di monitoraggio e di confronto territoriale costante

Risultati attesi

Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo)

Maggiore trasparenza ed informazione su prezzi e tariffe

LINEE D'AZIONE TRASVERSALI

Linea d'azione trasversale 1

Riorganizzare le attività dell'ente in termini di relazioni con gli attori del sistema camerale e locale e di ottimizzazione dei principali processi interni

ONERI di promozione economica	€ 67.000,00
ONERI di funzionamento (Quote associative)	€ 780.000,00

Programma 1

Riappropriarsi di un ruolo guida delle politiche economiche del territorio.

Descrizione

Uno degli aspetti innovativi della recente riforma della l. 580 riguarda il riconoscimento normativo dell'essere sistema camerale, un vero e proprio sistema a rete, di cui fanno parte, oltre alle camere di commercio italiane, le camere di commercio all'estero e quelle estere in Italia, le aziende speciali camerali, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture di sistema. Si tratta quindi di una nuova identità che chiama tutti in causa nell'essere e nel sentirsi parte integrante di una rete sinergica, unica nel panorama della Pubblica Amministrazione, nell'ambito della quale vengono attivate iniziative congiunte per rispondere alle esigenze delle imprese, nel rispetto delle peculiarità dei diversi territori. In questo senso dovranno essere sfruttate le potenzialità offerte dal sistema integrato camerale, a partire dallo sviluppo dei rapporti con la rete delle Camere di Commercio estere che operano in paesi di interesse strategico per le imprese del territorio quali i paesi del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), caratterizzati da una forte crescita del PIL e della quota di commercio mondiale, attraverso forme di collaborazione da definirsi.

La rete camerale all'estero garantisce la possibilità di intervento sia a livello continentale sia a livello extra-europeo e comprende:

- le Camere di commercio italiane all'estero, libere associazioni di operatori e imprese localizzate nelle più importanti città del mondo, e le Camere miste italo-estere;
- l'Ufficio a Bruxelles dell'Unioncamere nazionale, fortemente integrato nella realtà comunitaria, che di recente è stato trasformato in società senza scopo di lucro di diritto belga.

Inoltre, per svolgere compiutamente il proprio ruolo, la Camera di Commercio dovrà suscitare la cooperazione tra gli attori, intraprendendo un'accorta strategia delle alleanze con la rete camerale, con le associazioni imprenditoriali, le istituzioni territoriali e le altre autonomie funzionali.

Nello svolgere il proprio ruolo di protagonista della programmazione territoriale, è importante che l'Ente camerale si impegni nella proposta quanto mai fluente di propri progetti, oltre alla partecipazione attiva alla redazione di progetti condivisi.

Tra le istituzioni territoriali, un interlocutore fondamentale è rappresentato dalla Regione Toscana, con la quale la Camera di Commercio condivide una comune strategia per il sostegno al sistema delle imprese, in particolare nel campo dell'internazionalizzazione. L'Ente intende inoltre proseguire nella strategia di promozione di sinergie con il Comune di Pistoia e con la Provincia per dar vita a rinnovate forme di progettazione congiunta. Tra le autonomie funzionali principali interlocutori saranno, l'Università, ma anche Pistoia Futura, importante esperimento per la costituzione di una coerenza tra le principali azioni strategiche a livello provinciale.

Obiettivi di programma

Consolidare il ruolo fondamentale dell'Ente come attore- promotore nella definizione della programmazione locale

Sfruttamento rapporti con rete di CCIAA estere che operano in paesi di interesse strategico (v. BRIC)

Realizzazione di azioni sinergiche con Istituzioni territoriali, associazioni categoriali e altre autonomie funzionali

Risultati attesi

Far sì che l'Ente camerale rappresenti il "perno" fondamentale per uno sviluppo delle imprese in paesi che offrono ottime prospettive di crescita, il tramite tra la nostra realtà economico- territoriale e quella dei paesi emergenti.

Sviluppo forme di collaborazione con altre CCIAA anche estere

Promozione del territorio attraverso un'azione sinergica che coinvolga vari attori

Potenziare i rapporti di collaborazione con la rete camerale alla luce dell'ipotesi di costituzione dell'Area Vasta o di Città Metropolitana

Programma 2

Mantenimento di una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi attraverso la razionalizzazione dei procedimenti e dei processi

Descrizione

Nell'ambito dell'area economico-finanziaria allo scopo di efficientare le procedure si avvierà l'implementazione dell'ulteriore modulo del **Ciclo passivo** che prevede l'integrazione tra la liquidazione delle fatture tramite procedura XAC e l'emissione informatica del mandato di pagamento, che consentirà di seguire informaticamente il percorso delle fatture passive dal momento della prenotazione del budget fino al pagamento. Nell'ambito della gestione del personale sarà conclusa la creazione dei **fascicoli informatici di tutto il personale dipendente**.

La spinta all'informatizzazione che riguarderà quindi anche gli uffici amministrativi-contabili ottimizza il tempo degli operatori, si liberano gli archivi fisici e si "virtualizzano" le scrivanie: i documenti sono gestiti, consultati e archiviati digitalmente. Tutte le informazioni sono reperibili sempre e ovunque. Si riduce il consumo della carta: la smaterializzazione di documenti legati a processi di lavorazione fondamentali e trasversali all'Ente trascina con se la dematerializzazione della maggior parte dei documenti prodotti. I processi di lavorazione in essere diventano maggiormente evidenti, il loro flow-chart, le fasi di lavorazione attive, i tempi di durata, quelli di esecuzione.

Per un miglioramento continuo delle attività correnti, la tensione al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle proprie attività dovrà essere ulteriormente rafforzata. Si rende altresì opportuno impostare una valutazione sulla funzionalità dei principali servizi camerali, anche in relazione ad una comparazione spaziale secondo logiche di benchmarking, mantenendo gli attuali livelli di qualità laddove i risultati siano già confortanti e procedendo al miglioramento di quelli che risultano più critici, anche rispetto ai risultati conseguiti dalle consorelle toscane. Saranno quindi potenziate le logiche di benchmarking in corso di esecuzione, migliorando le analisi dei risultati in un ottica di miglioramento dello standard di servizio definito in comparazione con le consorelle toscane

Obiettivi di programma

Semplificare e velocizzare le procedure interne

Migliorare la funzionalità dei principali servizi in ottica di benchmarking

Mantenere una costante tensione verso l'eccellenza qualitativa dei servizi offerti, anche alla luce delle recenti indicazioni normative che chiamano le pubbliche amministrazioni a sforzi concreti rispetto alla standardizzazione qualitativa dei servizi all'utenza e alla riorganizzazione dei processi.

Impostare sistemi che consentano il miglioramento della qualità dei servizi offerti e una revisione periodica degli standard di qualità raggiunti e la contemporanea ottimizzazione dei costi dei servizi erogati.

Risultati attesi

Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne

Riduzione dei costi di gestione

Programma 3

Azione di razionalizzazione dei costi e adozione di comportamenti "virtuosi" a minor impatto ambientale

Descrizione

L'Ente si impegnerà direttamente al contenimento e alla razionalizzazione di costi di funzionamento già avviato da tempo e al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività correnti. Le recenti normative in tema di riduzione della spesa pubblica richiamano le amministrazioni ad una seria riflessione rispetto alla gestione dei propri bilanci. Risulta quindi strategica un'attenta azione di contenimento e razionalizzazione dei costi di funzionamento dell'apparato camerale, da affiancare a politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente imposte. Si dovrà porre attenzione all'adozione di comportamenti "virtuosi", volti alla gestione "in chiave ecologica" degli acquisti, favorendo l'utilizzo di prodotti e servizi a minor impatto ambientale.

Nell'impegno al contenimento dei costi di funzionamento, dovrebbero rilevarsi anche le economie di gestione delle spese correnti derivanti dalla ristrutturazione del palazzo camerale in chiave di risparmio energetico e quelle connesse alla revisione delle modalità di erogazione dei servizi ora erogati presso la sede distaccata della Valdinievole.

Obiettivi di programma

Azione di razionalizzazione dei costi e adozione di comportamenti "virtuosi" a minor impatto ambientale

Diminuzione "sprechi" in termini di costi energetici e di immobili scarsamente utilizzati o comunque non strettamente fondamentali

Risultati attesi

Riduzione spesa per consumi energetici

Diminuzione costi di funzionamento

Sfruttamento totale della sede camerale ristrutturata

Programma 4

Revisione del portafoglio delle partecipazioni camerali e implementazione sistema di programmazione e controllo delle partecipate

Descrizione

Per la Camera di Commercio di Pistoia si rende necessario prendere atto della particolare attenzione che il legislatore ha posto sul tema della partecipazione pubblica in enti, società e aziende al fine di aumentare gli strumenti di indirizzo e controllo della pubblica amministrazione. Sarà quindi necessario ripensare l'intero assetto delle partecipazioni e concreti introdurre sistemi di programmazione e controllo che consentano di monitorare nel tempo l'efficacia dell'investimento. Emerge peraltro con chiarezza la necessità di ottimizzare e razionalizzare gli impegni dell'Ente nelle partecipate considerate strategiche attraverso un sistema di pianificazione e monitoraggio, in modo tale da eliminare la sovrapposizione, se non addirittura la conflittualità delle competenze e delle funzioni.

Obiettivi di programma

Riorganizzazione del sistema delle partecipazioni strategiche

Implementazione di un sistema di monitoraggio delle società partecipate

Risultati attesi

Incremento dell'efficienza delle azioni realizzate tramite il sistema delle partecipazioni camerali

Linea d'azione trasversale

L'analisi e conoscenza del sistema economico locale

ONERI di promozione economica	€ 112.000,00
-------------------------------	--------------

Programma

Sviluppo attività di monitoraggio del tessuto economico locale

Descrizione

La pesante crisi strutturale e congiunturale che il territorio della Provincia di Pistoia sta vivendo in questo particolare momento, pone una volta di più l'accento sulla necessità di monitorare con continuità e crescente attenzione l'evolversi dello scenario economico, per tentare di analizzarne e interpretarne le dinamiche in corso e cogliere tempestivamente i fenomeni emergenti.

Una delle funzioni proprie delle Camere di Commercio è da sempre la rilevazione, l'elaborazione e l'analisi dei dati sull'economia del territorio, prendendo a riferimento patrimoni informativi provinciali, regionali e nazionali e valorizzando la quantità enorme di dati di natura amministrativa a loro disposizione. Questo consapevolezza porterà la Camera di Commercio a impegnarsi maggiormente per accrescere e approfondire la conoscenza del tessuto economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e di analisi di cui dispone.

Saranno **implementati gli osservatori congiunturali camerale**, per completare il più possibile il monitoraggio di tutti i settori economici che contribuiscono a strutturare il sistema imprenditoriale locale.

Per far questo verranno potenziate le reti di rapporti con gli altri organismi locali che svolgono a diverso titolo, l'attività di studio, con l'ufficio studi dell'Unioncamere Regionale, e con l'Università con la quale si consoliderà il rapporto di collaborazione avviato ormai da alcuni anni, che finora si è concretizzato nella realizzazione dell'osservatorio dei bilanci delle Società di capitale.

Gli osservatori sull'industria, sul commercio e sull'artigianato che la Camera di Commercio cura in collaborazione con l'Unione regionale, verranno integrati con la rilevazione degli andamenti nella piccola impresa non artigiana e con l'analisi dei settori legati all'alta tecnologia. Verrà inoltre svolto uno studio di fattibilità per la realizzazione di un osservatorio in grado di misurare l'andamento congiunturale del settore agricolo provinciale, che, in base alle sue particolari caratteristiche, non è sufficientemente monitorato dalle consuete indagini Istat. Proseguiranno le analisi legate ai fabbisogni professionali manifestati delle imprese (Indagine Excelsior) ed all'allineamento tra competenze attese dal sistema produttivo e competenze in uscita dalle scuole.

Parallelamente si lavorerà alla **valorizzazione del patrimonio informativo raccolto non solo tramite la fornitura di dati su richiesta e l'elaborazione di analisi ad hoc**, ma anche attraverso una costante azione di diffusione dei dati con cadenza trimestrale da veicolare all'esterno attraverso il sito istituzionale e attraverso altri canali più incisivi come una news letter da inviare alle imprese.

Negli ultimi anni, in linea con le attuali disposizioni sul risparmio e sulla razionalizzazione dei costi nella P.A., l'ente camerale ha preferito non investire risorse nella pubblicazione di riviste specifiche ed è stato privilegiato il canale informatico (sito istituzionale) per la diffusione delle informazioni. Sono state quindi sviluppate apposite pagine dedicate agli studi che vengono costantemente aggiornate per un potenziamento dell'attività di diffusione senza aggravio nei costi.

Sarà di fondamentale importanza, per una valorizzazione dell'informazione economico- statistica, puntare

sull'ottimizzazione della standardizzazione e della diffusione dei dati e sull'implementazione di nuovi osservatori come quello sui prezzi e le tariffe e quello sul web, oltrechè, chiaramente, assicurare un costante miglioramento di quelli già esistenti.

Obiettivo del programma

Valorizzare il ruolo della Camera di Commercio come strumento fondamentale per un'accurata e diffusa indagine economico- statistica

Qualificare i risultati degli osservatori economici in essere

Implementare nuovi osservatori

Aumentare la conoscenza dei settori economici locali attraverso un monitoraggio costante degli andamenti congiunturali, che si concretizzerà nella produzione di rapporti periodici.

Costruire una rete di relazioni con gli uffici studi delle associazioni e della Amministrazione Provinciale per ottimizzare la qualità dell'informazione.

Migliorare la comunicazione all'esterno dei dati

Risultati attesi

Aumento dei settori oggetto di indagine

Diffusione dei dati trimestrale;

Standardizzazione delle rilevazioni

Individuazione di nuovi canali per la diffusione delle informazioni

Linea d'azione trasversale

La comunicazione

ONERI di promozione economica	€15.000,00
ONERI di funzionamento	€ 14.200,00

Programma 1

Rendere più efficace la comunicazione esterna

Descrizione

La Camera di Commercio si pone l'obiettivo di migliorare sia la comunicazione con il proprio pubblico - le imprese e i consumatori - sia quella all'interno dei propri uffici.

La comunicazione esterna della Camera passa attraverso la costruzione e il mantenimento di rapporti organici con i media, la gestione del sito istituzionale, delle newsletter e la realizzazione di eventi ed attività di comunicazione in senso lato. Anche nel 2011 sarà adottato un **Piano della Comunicazione** che dovrà connotarsi per aspetti innovativi riguardo la capacità della comunicazione esterna di veicolare i risultati dell'attività istituzionalmente svolta dalla Camera. L'Ente intende infine cogliere le opportunità legate all'operazione trasparenza della pubblica amministrazione mettendo a disposizione degli utenti, attraverso il sito, tutti i documenti resi pubblici e accessibili.

Attraverso i numerosi canali informativi si intende trasmettere una rinnovata immagine dell'Ente camerale, che concorra a riaffermare il ruolo di primaria istituzione che la Camera di Commercio di Pistoia ricopre nel panorama locale.

Prioritario nel prossimo esercizio **l'implementazione di sistemi informativi che consentano di costituire delle banche dati degli utenti/clienti camerali (CRM)** alla quale accedere per "comunicare" all'esterno le principali iniziative camerali, consentendo di organizzare in maniera più mirata la pubblicizzazione delle iniziative stesse.

Sarà pubblicato anche il **SESTO Bilancio Sociale**, che apre la rendicontazione del corrente mandato degli organi politici.

Obiettivo di programma

Affermare una nuova immagine dell'Ente camerale, protagonista istituzionale del panorama locale anche attraverso una reinterpretazione dell'attività di governante territoriale

Costruire strumenti in grado di facilitare la comunicazione "mirata" al pubblico di riferimento

Potenziare la comunicazione e la circolazione delle informazioni all'interno e all'esterno dell'amministrazione

Risultati attesi

Accresciuto riconoscimento istituzionale dell'Ente camerale

Maggior contatto con l'utenza

Incremento del grado di conoscenza dei servizi camerali da parte dell'utenza

Riduzione dei costi di gestione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni

Programma 2

Migliorare la comunicazione interna e il coinvolgimento del personale nelle attività dell'Ente

Descrizione

La **comunicazione interna** è ritenuta altrettanto strategica per un efficace funzionamento dell'amministrazione. Sarà potenziata mediante l'utilizzo di nuovi canali, principalmente di tipo informatico, che consentano di far circolare più facilmente le informazioni tra il personale camerale e tra la Camera e le sue partecipate di riferimento. In questa direzione l'implementazione di **un'area informatica comune** nella quale dirottare le informazioni e i documenti di interesse collettivo.

Obiettivo di programma

Potenziare la comunicazione e la circolazione delle informazioni all'interno dell'amministrazione

Migliorare la comunicazione interna e il coinvolgimento del personale nelle attività dell'Ente

Risultati attesi

Miglioramento del clima aziendale

Riduzione dei costi di gestione connessi alla trasmissione cartacea e/o via e-mail delle informazioni

Linea d'azione trasversale

La valorizzazione delle risorse umane

ONERI di funzionamento	€ 38.000,00
------------------------	-------------

Programma 1

Valorizzazione e formazione continua

Descrizione

Come accade per le aziende private, anche per la Camera di Commercio di Pistoia la qualità del servizio offerto è in funzione della qualità e professionalità delle risorse umane impiegate.

Data la rigidità della pianta organica derivante da norme statali "blocca-assunzioni" (generalizzate, peraltro, a tutta la pubblica amministrazione) soltanto utilizzando professionalità avanzate, sarà possibile pensare a servizi camerale ad alto valore aggiunto.

L'evoluzione normativa relativa alla Pubblica Amministrazione ha introdotto criteri di efficienza, economicità ed efficacia che impongono necessariamente una rivisitazione delle competenze e conoscenze professionali del personale, nonché una riorganizzazione dei servizi, per soddisfare al meglio e con il minor numero di risorse le esigenze dei propri clienti.

Questa rivisitazione del ruolo del personale e dell'assetto organizzativo dell'ente dovrà essere accompagnata da un importante **piano di formazione ed aggiornamento professionale** rivolto a tutto il personale, che sviluppi sia maggiori conoscenze specialistiche che migliori competenze gestionali e manageriali, elaborato nell'ottica di valorizzare il patrimonio intellettuale e consolidare una cultura dell'appartenenza all'organizzazione camerale (società controllate comprese).

Gli interventi formativi saranno diretti a tutto il personale e saranno mirati innanzitutto ad agevolare la comunicazione interna con la creazione di linguaggi comuni fra tutte le unità operative e la comunicazione esterna con l'acquisizione di metodologie comunicative che facilitino il rapporto con l'utente/cliente. Sarà inoltre data continuazione al percorso formativo iniziato nel 2009 e finalizzato a sviluppare competenze relazionali e gestionali (programmazione, progettazione e controllo) dei funzionari ascritti alla categoria D. Ad essi, che rivestono un ruolo per il quale è indispensabile consolidare la cultura del confronto e del miglioramento continuo della prestazione professionale, sarà dedicato il completamento del percorso formativo sull'impiego di tecniche di benchmarking. Saranno quindi programmati interventi di aggiornamento delle competenze professionalizzanti le diverse aree di appartenenza e di addestramento tecnico finalizzate ad acquisire competenze immediatamente spendibili nello svolgimento del ruolo ricoperto.

Particolare attenzione sarà dedicata al clima ed al benessere interno, predisponendo nel 2011 un sistema di rilevazione che consenta di individuare tempestivamente eventuali criticità, conoscerne i fattori che originano in modo tale da poter affrontarli, risolverli e prevenirli. A tal fine si ritiene utile condurre una nuova **indagine sul benessere organizzativo** alla cui conclusione saranno costituiti dei gruppi di miglioramento per l'approfondimento delle criticità più significative emerse.

Obiettivi di programma

Riorganizzazione della struttura rendendola più aderente alle esigenze attuali

Adottare il Piano della formazione 2011

Formalizzare, entro tre mesi dalla conclusione dell'indagine sul benessere organizzativo, i gruppi di miglioramento per l'approfondimento delle criticità più significative emerse

Attuare l'80% delle soluzioni organizzative individuate

Risultati attesi

Professionalità maggiormente allineata alle esigenze attuali e future delle imprese

Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale (camera di commercio ed aziende speciali incluse)

Indicatori positivi da sistemi di monitoraggio del clima

Predisposizione di un piano formativo triennale con eventuale sistema di valutazione della formazione

Linea d'azione trasversale

La programmazione e il controllo

ONERI di funzionamento	€ 18.000,00
------------------------	-------------

Programma

Razionalizzare l'intero processo di pianificazione/ programmazione delle attività dell'Ente in un'ottica di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza dell'operato dell'Ente

Descrizione

L'intero comparto delle pubbliche amministrazioni è al centro, ormai da qualche decennio, di un importante processo di riforma che ritrova nell'emanazione del D.Lgs. 150/09 solo l'ultimo passo del lungo e difficile percorso normativo che ha decretato nel tempo il passaggio da una gestione della macchina amministrativa in un contesto rigido e stabile ad uno di spiccato dinamismo sia nell'ambiente in cui le stesse si trovano ad operare che nel funzionamento interno dell'organizzazione stessa. La produzione normativa nel tempo intervenuta, ha portato ad avvalorare negli anni le logiche della Pianificazione e controllo proprie della cultura economico-aziendale, affermandolo come elemento in grado di favorire l'introduzione di un modello manageriale pubblico basato sulla responsabilizzazione e l'orientamento al risultato. Con la "riforma Brunetta" quindi, viene richiesta in maniera sempre più incisiva l'adozione di un idoneo sistema di pianificazione, controllo e valutazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza di ogni singola fase, sulla continuità del processo, sulla chiara definizione di principi e di logiche che ne guidino il funzionamento, continuando nel percorso intrapreso già con l'emanazione del DPR 254/05 nell'attendere ad indirizzi volti all'implementazione di principi e sistemi di natura manageriale. La Camera di Commercio di Pistoia si trova quindi ad affrontare una grossa scommessa: ragionare in ottica strategica, in una logica di lungo-medio periodo, individuando la performance da raggiungere, al fine di "disegnare" il cammino da intraprendere. A tal fine si prevede di ottimizzare il sistema di programmazione e controllo delle attività dell'Ente, sviluppando un processo che conduca ad una chiara definizione delle strategie e del percorso che si intende intraprendere e alla conseguente gestione delle attività operativa per obiettivi, coerentemente con la strategia definita a monte e non strettamente connessa alla valutazione della produttività del singolo individuo. E' così che l'implementazione di un importante strumento come la Balanced Scorecard è di fondamentale importanza nel condurre l'Ente verso una razionalizzazione dell'intero processo di pianificazione e programmazione.

Obiettivi di programma

Riorganizzazione del processo di programmazione e controllo delle attività dell'Ente attraverso la creazione di una sequenza logica ed operativa tra programmazione strategica, programmazione operativa, monitoraggio e definizione degli obiettivi di servizio e di Ente

Creazione di un sistema informativo unico per la raccolta dei dati necessari al controllo di gestione

Risultati attesi

Realizzazione di un ciclo di pianificazione e controllo integrato

Garantire coerenza tra tutte le fasi del ciclo di pianificazione e controllo e allineamento di tutta la struttura camerale verso il raggiungimento degli indirizzi dell'Ente

Evitare ridondanza nella raccolta delle informazioni