

*Camera di Commercio, Industria, Artigianato e
Agricoltura di Pistoia*



**PROGRAMMA PLURIENNALE
DELLE ATTIVITA'**

2011-2015

Indice

Premessa.....	3
LINEE DI STRATEGICHE DI INTERVENTO PER IL QUINQUENNIO 2011-2015.....	4
La <i>mission</i> : la centralità dell'impresa	4
La <i>vision</i> : la Camera di Commercio ente di riferimento per l'economia territoriale.....	5
Un nuovo approccio metodologico.....	5
La valorizzazione economica del territorio - (linea strategica A)	7
Il sostegno alla competitività delle imprese - (linea strategica B).....	9
La politica per il credito - (linea strategica C)	11
La semplificazione amministrativa e l'E-government: la pubblica amministrazione a servizio delle imprese - (linea strategica D)	13
La trasparenza e la tutela del mercato - (linea strategica E).....	16
LE LINEE D'AZIONE TRASVERSALI.....	19
Riorganizzare le attività dell'Ente in termini di relazioni con gli attori del sistema camerale e locale e di ottimizzazione dei principali processi interni.....	19
Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione territoriale	21
La comunicazione	22
La valorizzazione delle risorse umane	24
Programmazione e controllo di gestione	25
Allegato A) - IL QUADRO ECONOMICO	28
Il contesto internazionale	28
L'Italia.....	29
La Toscana.....	30
Il contesto Provinciale	30
Il PIL.....	31
La Struttura imprenditoriale.....	33
Andamento demografico del 2009	33
E nel primo semestre 2010	34
L'occupazione.....	38
Il credito.....	40
DINAMICHE SETTORIALI	41
L'AGRICOLTURA.....	41
Il comparto manifatturiero	42
Il commercio.....	46
Il Turismo	48
LE PREVISIONI.....	50
Allegato B) – IL QUADRO NORMATIVO E ORGANIZZATIVO.....	52
Il quadro normativo	52
Il quadro organizzativo	54
Il posizionamento della Camera di Commercio di Pistoia rispetto al sistema camerale toscano.....	54
Le Partecipazioni.....	54
Le risorse umane.....	56
La struttura organizzativa	57
a struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente.	61
All. C) - RISORSE ED IMPIEGHI.....	63
Premessa.....	63
Le risorse economiche	63
Gli impieghi.....	64

Premessa

Ai sensi dell'art. 11, 1° comma della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 di Riordino delle Camere di Commercio il Consiglio camerale “determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della Camera di Commercio”.

L'art. 4 del D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, precisa che il programma pluriennale ha, di norma, durata coincidente con quella del mandato e tiene “conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire”, sottolineando l'indispensabile sinergia che deve esservi tra le azioni dell'ente camerale rispetto a quelle degli altri attori del territorio.

La formazione di un programma pluriennale muove, dunque, dalla missione istituzionale della Camera, inquadrandolo nel contesto sociale ed economico in cui è chiamata ad operare e nello scenario di sistema cui appartiene, e definisce linee programmatiche dirette a produrre valore aggiunto per lo sviluppo dell'intero sistema economico provinciale.

Una corretta programmazione si qualifica per la sua coerenza ai principi della sussidiarietà attiva e si richiama al metodo dell'alleanza e della collaborazione, va nella direzione del riconoscimento del “valore pubblico” della funzione di governo di una pubblica amministrazione, la Camera di Commercio appunto, che fonda la propria legittimazione istituzionale se e quando crea “valore”, quando le risorse “governate” producono programmi e azioni che contribuiscono alla crescita della ricchezza del sistema economico locale e al miglioramento della competitività del territorio.

LINEE DI STRATEGICHE DI INTERVENTO PER IL QUINQUENNIO 2011-2015

Il sistema economico provinciale risulta ancora caratterizzato da una situazione di profonda crisi generale nell'ambito della quale stentano a manifestarsi i deboli segnali di ripresa che si stanno timidamente affacciando, dall'inizio dell'anno, nello scenario economico nazionale, seppure con connotazioni di lentezza e discontinuità e riferibili ad una fascia ancora minoritaria del tessuto imprenditoriale italiano.

Tale situazione, di cui viene fornito un quadro analitico nell'allegato A) al presente documento, richiede un deciso sforzo da parte dell'Ente camerale affinché vengano poste in essere iniziative efficienti, in grado di rafforzare la competitività dei settori e dell'economia provinciali, onde consentire alle imprese di competere con successo sui mercati e intraprendere così un cammino di crescita virtuosa indispensabile per uscire realmente dalla crisi.

La definizione delle linee strategiche di intervento deve pertanto tener conto di questa esigenza che richiede la definizione di politiche condivise e, in quanto devono contraddistinguere l'intera durata del mandato, flessibili al fine di consentire il loro adattamento a quelli che saranno gli eventuali mutamenti dello scenario economico di riferimento.

Nella definizione delle politiche, peraltro, si dovrà necessariamente tener conto altresì:

- del contesto normativo e organizzativo in cui viene calata l'azione camerale, di cui viene dato conto nell'allegato B);
- delle risorse economiche disponibili (si vedano le stime di cui all'allegato C);
- del particolare momento attraversato dalle istituzioni pubbliche locali che si trovano a dover rivedere i propri atti programmatori, anche con riferimento alla politica economica, in uno scenario di forzate razionalizzazioni e riduzioni della spesa determinando, ad oggi, una situazione di forte incertezza.

In tale contesto diventa indispensabile ribadire con forza la *mission* dell'Ente nonché riappropriarsi di un ruolo centrale per le scelte di politica economica al fine di non subire bensì governare l'incertezza, anche mediante la definizione di un approccio metodologico nuovo rispetto al passato.

La *mission*: la centralità dell'impresa

La legge 580/93, così come modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, attribuisce alle Camere di Commercio "*funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali*", nonché, "*funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese*".

In una prospettiva di rilancio competitivo del sistema imprenditoriale locale, pertanto, le iniziative programmate dovranno **porre al centro l'impresa e il modo di fare impresa sotto tutte le sue forme**, sia per quanto concerne il tradizionale ambito di promozione e supporto al sistema economico locale che riguardo l'attività più strettamente amministrativo-istituzionale, rivolta all'erogazione di pubblici servizi.

La centralità del ruolo dell'impresa e dei suoi bisogni, pertanto, dovrà ispirare sia le politiche organizzative per l'erogazione dei servizi in un'ottica di semplificazione (anche nei confronti delle altre Pubbliche Amministrazioni) che la definizione dei programmi di intervento senza trascurare, con riferimento a questi ultimi, il ruolo degli enti e società partecipate che dovrà essere attentamente valutato in un'ottica di razionalizzazione ed efficienza del "sistema Camera di Commercio".

La vision: la Camera di Commercio ente di riferimento per l'economia territoriale

Il D.Lgs. 15 febbraio 2010, n. 23, nel modificare la legge 580/93, riconosce alle Camere di Commercio la natura di enti pubblici dotati di **autonomia funzionale** che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del **principio di sussidiarietà** di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

Tale riconoscimento deve dare un nuovo impulso all'Ente camerale per **riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio**, libero dai condizionamenti esterni e capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo.

Risulta quindi necessario un approccio nuovo che veda, nel sistema di *governance* locale, la Camera di Commercio quale soggetto che funge da stimolo e da polo di aggregazione sui temi che condizionano lo sviluppo del territorio, capace di attrarre energie e risorse su idee progettuali fortemente innovative.

Un ente, quindi, non più finanziatore di progettualità terze, ma soggetto propositivo di rinnovati percorsi di crescita, verso i quali dirottare le migliori risorse che il territorio sarà capace di mettere in campo.

Un nuovo approccio metodologico

La Camera di Commercio è una istituzione governata dalle imprese a cui apportano un contributo importante le Organizzazioni dei lavoratori e dei consumatori. Ciò rappresenta la base ideale per operare con spirito collaborativo, partecipativo e responsabile.

La presenza nel Consiglio camerale dei rappresentanti delle Associazioni di categoria dei diversi settori economici è garanzia dell'apporto di una profonda conoscenza del mondo imprenditoriale e della capacità di cogliere i temi fondamentali per lo sviluppo economico del territorio – conoscenza e capacità proprie delle Associazioni stesse –, indispensabile al fine di programmare iniziative efficaci in un'ottica di sussidiarietà.

Al fine di favorire la coesione fra le varie espressioni presenti nel Consiglio Camerale occorre tuttavia un **approccio metodologico nuovo, che rappresenti la vera discontinuità con il passato** con riferimento al sistema di *government* dell'Ente: è necessaria una **gestione collegiale** dell'intero processo di programmazione nell'ambito degli organi camerale – ovviamente nel rispetto delle loro prerogative -, che garantisca il più ampio coinvolgimento dei settori economici rappresentati nel Consiglio, anche attraverso un sistema di attribuzione di deleghe e la costituzione di gruppi di

lavoro/commissioni con il compito di declinare le priorità strategiche individuate nel presente documento in proposte di programmi organici e azioni concrete.

In tal modo si intende giungere alla condivisione di un metodo di lavoro comune e alla costruzione di una coerenza tra le principali azioni strategiche poste in campo da elaborarsi all'interno di **sistemi di programmazione e monitoraggio** che garantiscano sia la coerenza delle azioni con gli obiettivi strategici, sia l'attualità di questi ultimi rispetto alle eventuali mutate condizioni dello scenario economico, secondo un approccio dinamico.

In questo senso è molto importante il confronto che potrà svilupparsi in merito alla definizione e all'eventuale riformulazione dei contenuti delle linee programmatiche, così da **condividere le priorità** cui dovranno rispondere le attività e i progetti da mettere in campo **per sostenere l'uscita dalla crisi del sistema produttivo locale**.

Al fine di non disperdere inutilmente le risorse, inoltre, i programmi operativi dovranno incentrarsi **su pochi ma significativi progetti e su politiche economiche**, abbandonando logiche di distribuzione a pioggia delle risorse stesse.

Già da ora è possibile individuare alcuni temi che non mancheranno di permeare le politiche camerali del prossimo quinquennio:

- il sostegno al credito, anche mediante un rinnovato rapporto con i Consorzi fidi;
- lo sviluppo delle infrastrutture e del territorio in una logica di area metropolitana;
- l'innovazione quale fattore di sviluppo economico, che dovrà necessariamente transitare tramite un nuovo rapporto con l'Università, i centri di ricerca e i poli di sviluppo tecnologico, al fine di garantire una maggior coerenza con quelle che sono le esigenze delle imprese;
- la razionalizzazione del sistema delle partecipazioni camerali e degli investimenti, garantendo una stringente coerenza con il programma di attività complessivo;
- la razionalizzazione dell'organizzazione interna, al fine di garantire il massimo grado di aderenza tra bisogni delle imprese e servizi erogati.

* * * * *

Gli elementi di cui sopra vogliono caratterizzare il mandato dei nuovi organi camerali, in una logica di discontinuità rispetto al passato, e saranno sviluppati nel prosieguo dell'analisi con riferimento alle singole linee strategiche di azione, nonché alle politiche di carattere trasversale.

Gli stessi, nel rispetto del nuovo approccio metodologico prima delineato, formeranno oggetto di ulteriore specifica in sede di programmazione annuale, a partire dalla programmazione per l'esercizio 2011. **Pur individuando gli obiettivi fondamentali verso i quali dovrà essere tesa l'azione della Camera di Commercio nel prossimo quinquennio**, pertanto, **con il presente documento non vengono individuati progetti specifici al fine di consentire la piena attivazione degli strumenti di condivisione e di delega caratterizzanti il nuovo approccio**.

La valorizzazione economica del territorio - (linea strategica A)

La promozione del territorio nel suo complesso, secondo logiche di coinvolgimento del maggior numero di settori possibili, attraverso una visione sistemica, è da considerarsi una priorità assoluta.

La competizione si gioca sempre di più tra territori, pertanto sono necessarie politiche da un lato dirette alla **definizione di un marchio d'area** che crei un valore aggiunto ai prodotti/servizi del territorio e dall'altro sono necessarie politiche di stimolo e supporto alle molteplici iniziative promosse dal territorio stesso che contribuiscano ad accrescerne la valorizzazione.

L'identità e la vivibilità delle nostre città merita di essere non solo tutelata, ma anche promossa, anche attraverso un miglior raccordo delle competenze in materia di concorrenza e commercio. La nostra area deve caratterizzarsi per la qualità e per l'integrazione delle attrazioni turistiche – oltre che per l'accoglienza – in modo tale da differenziare la proposta turistica della provincia da quella di territori limitrofi che hanno asset molto più spendibili (Firenze, Lucca, la costa, ecc.). In particolare sarà necessario puntare ad un pacchetto integrato che tenga conto delle varie specificità, sotto un unico brand territoriale sul quale convogliare gli sforzi e le risorse promozionali. Le attuali incertezze normative sul modello per la promozione turistica dei territori, chiamano inoltre l'ente camerale ad interrogarsi su un eventuale impegno diretto sul fronte della valorizzazione turistica del territorio, attraverso strumenti da valutare in sede di programmazione annuale. L'ipotesi di **parchi tematici** è sicuramente molto interessante e spendibile, anche per l'attrazione di imprenditori capaci di investire e per le ricadute economiche sull'intera provincia.

La crescente sensibilità verso l'idea di costruzione di **città sostenibili**, identitarie, capaci di assicurare più ampi diritti di cittadinanza lasciano spazio a grandi opportunità per gli attori locali e le imprese della *green economy*.

La valorizzazione del territorio passa quindi anche attraverso nuove modalità di promozione della città e dei luoghi d'arte e cultura, non solo storico-artistica, ma anche ambientale e territoriale che, nell'attuale contesto locale, si traduce in una rinnovata valorizzazione della cultura del verde e del florovivaismo, capace di diventare il volano per il rilancio di ulteriori elementi caratterizzanti il territorio provinciale. A ciò non è estraneo il tema della riqualificazione dei centri urbani e delle aree verdi che però – da soli – non hanno la forza di diventare elementi caratterizzanti, mentre in un contesto più ampio e integrato, anche in un'ottica di area metropolitana, diventano ulteriori asset di sviluppo.

La valorizzazione economica del territorio passa, infine, attraverso un adeguato **sviluppo delle rete infrastrutturale** che lo caratterizza. Soprattutto in tema di infrastrutture è necessario riflettere in ottiche che superino i confini di competenza del singolo Ente: non si può infatti prescindere dal prendere a riferimento aree più vaste dell'ambito provinciale ed attuare azioni di sistema, modulate di volta in volta, sulla base delle infrastrutture da realizzare. Il nostro territorio, al pari di molte zone dell'Italia, presenta carenze dal punto di vista delle infrastrutture che costituisce un differenziale strategico negativo per l'intero sistema territoriale. Occorre quindi evidenziare le criticità locali e delineare le priorità sulle quali è necessario concentrare l'attenzione dei soggetti preposti: istituzioni locali, enti e livelli di governo regionali e nazionali.



Obiettivi strategici

Nel rinviare al processo individuato in sede di definizione dell'approccio metodologico l'individuazione delle singole azioni che potranno essere intraprese dall'Ente camerale, si possono fin da ora individuare alcuni obiettivi strategici di ampio respiro a cui tali azioni potranno ispirarsi:

Valorizzare Pistoia come provincia del verde, dal florovivaismo alle energie alternative. Sviluppare azioni intersettoriali che valorizzino ciò che già esiste (tradizioni e costumi, terre e vivai) e ciò che va costruito (educazione ambientale capillare, tipicizzazioni urbanistiche e assetto del territorio, promozione e diffusione di energie rinnovabili). La Camera di Pistoia dovrebbe diventare il luogo naturalmente deputato a tirare le fila di questi settori, ad armonizzarli tra loro, ad integrare le competenze dei vari enti locali con quelle del sistema delle imprese, ad incentivare le imprese stesse a seguire nuovi percorsi eco-sostenibili di sviluppo e di attività.

Sarà necessario lo sviluppo di azioni dirette a valorizzare l'algoritmo ambiente/territorio/turismo/sviluppo sostenibile e promuovere Pistoia come provincia del verde.

Possibili declinazioni operative del programma possono essere rappresentate da azioni intersettoriali, come la sperimentazione per l'uso di energie alternative, e interventi settoriali tra cui lo sviluppo del cosiddetto mercato a chilometro zero nonché la promozione dell'attività agrituristica e delle fattorie didattiche. Sicuramente da valorizzare il ruolo del Distretto Vivaistico e del Centro Sperimentale del Vivaismo.

Nel 2015 si terrà a Milano l'Expo universale che ha per tema *Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita.*, formidabile occasione per la promozione del territorio (turismo, enogastronomia, provincia verde, ecc.) e per l'ulteriore attrazione degli investimenti.

Altra opportunità da cogliere, al fine di promuovere il territorio e le sue eccellenze, è rappresentata indubbiamente dai campionati mondiali di ciclismo in programma nel 2013, che saranno ospitati in Toscana con eventi anche a Pistoia e Montecatini Terme.

Favorire gli investimenti per valorizzare le tipicità del territorio, attraverso il rafforzamento della promozione focalizzata sui prodotti turistici prevalenti e innovativi e il sostegno alla promozione di marchi d'area, nelle forme e modalità da concertate con i principali attori della provincia. Azioni dirette a sviluppare iniziative 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

Sostenere e valorizzare le risorse culturali e ambientali del territorio come fattore di sviluppo economico, progettare eventi promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio, definiti come progetti di promozione integrata (prodotti agroalimentari tipici, artigianato tradizionale, commercio, turismo, cultura, ecc) anche congiuntamente con i territori limitrofi che integrino le specificità locale, valorizzando al contempo le eccellenze.

Il sostegno alla competitività delle imprese - (linea strategica B)

L'innovazione tecnologica costituisce ormai il fattore chiave della competitività di un sistema imprenditoriale e sempre più forte si fa l'esigenza di elevare il tasso di conoscenza nelle imprese e potenziare il trasferimento tecnologico dagli istituti di ricerca al sistema produttivo. A livello provinciale l'atteggiamento degli imprenditori nei confronti dell'innovazione ne evidenzia la bassa propensione. Il tessuto economico-produttivo si presenta, quindi, come un sistema chiuso, tradizionalista, poco aperto alle contaminazioni del nuovo. Mantiene un livello di efficienza minimo, contiene in sé gli embrioni del dinamismo competitivo, ma non riesce ad innestare autonomamente i meccanismi della crescita innovativa e creativa. Si rende quindi necessaria **un'azione di stimolo e rinnovamento, prima di tutto culturale**, che l'Ente è chiamata a sostenere.

L'integrazione tra i bisogni del sistema economico-produttivo e l'offerta di servizi ad alto contenuto di conoscenza, capaci di dare impulso ai processi di innovazione e trasferimento tecnologico dovrà essere sostenuta con un'intensa attività di "animazione" per favorire il trasferimento tecnologico. I nuovi sistemi di "animazione", ricerca, anche universitaria, e "problem solving tecnologico" rappresentano il nuovo "capitale" di un territorio, la nuova risorsa della conoscenza, l'arma indispensabile per vincere la sfida della competizione. Occorre però una forte regia capace di coordinare tutti questi soggetti e in grado di elaborare la strategia, le risorse, il capitale da indirizzare verso l'innovazione. Una regia che deve garantire un costante scambio di informazioni ed indirizzare la conoscenza anche verso la sostenibilità del nostro sistema produttivo. La Camera di Commercio appare il soggetto più indicato per coordinare competenze, risorse e sforzi che il sistema territoriale sarà in grado di sviluppare sul piano dell'innovazione.

Sostenere la competitività delle imprese significa anche capacità di attrarre sul territorio capitale umano e finanziario e irradiare verso l'esterno imprenditoria, tecnologia e capitali che rappresentano le due dimensioni cruciali e complementari del **processo di internazionalizzazione di un tessuto economico**.

In questo ambito diventa strategico rafforzare la collaborazione con le strutture regionali e nazionali operanti in materia di **internazionalizzazione** (Toscana Promozione, ICE ed Enit) e con la rete italiana ed estera del sistema camerale, sviluppare i servizi di assistenza alle imprese tramite il potenziamento dello sportello all'internazionalizzazione (sprint), organizzare e sostenere progetti di affiancamento alle imprese per lo sviluppo del loro potenziale di commercio internazionale, consolidare le collaborazioni con soggetti istituzionali e non, di altri territori, soprattutto limitrofi, nella logica della promozione per filiere omogenee.

Il territorio economico provinciale si caratterizza infine per la presenza di un'impresa leader nel settore del ferrotranviario, Ansaldo Breda, che rappresenta una risorsa strategica per lo sviluppo dell'economia locale. Il favorire la crescita e il consolidamento del suo indotto costituisce una priorità strategica di questa amministrazione, con modalità di facilitazione e sostegno che saranno definite nell'ambito delle programmazioni annuali.



Obiettivi strategici

La **tutela e lo sviluppare della capacità di innovazione delle imprese**, in particolare delle piccole e micro imprese della provincia, assume valenza strategica nell'attuale momento di crisi, al fine di accompagnare le imprese stesse verso la ripresa.

Tra le possibili azioni concrete, che saranno anch'esse definite secondo la metodologia in precedenza definita, vi rientrano azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti, anche internazionali, che stimolino le imprese della nostra provincia a potenziare la propria capacità di innovazione di prodotto e di processo; la promozione dell'eco-innovazione e dei temi della qualità intesa anche come tracciabilità dei prodotti (della moda, del settore agroalimentare, delle calzature, ecc).

Altrettanta valenza strategica la riveste il **favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi della ricerca**: azioni dirette a favorire la stipula di accordi con istituti universitari, centri di ricerca e centri tecnologici per favorire il trasferimento al sistema delle imprese delle tecnologie più innovative; attivazione di sistemi di *knowledge sharing* e programmi di orientamento e consulenza quali gli "aperitivi con la ricerca"; prosecuzione del sostegno dei progetti legati ai centri tecnologici,

con particolare riferimento ai nuovi indirizzi che emergeranno a livello regionale in merito alla **valorizzazione dei centri tecnologici e dei poli tecnologici di sviluppo**.

L'Ente dovrà altresì favorire l'**internazionalizzazione** delle imprese, attraverso l'esplorazione di nuovi mercati, la formazione manageriale e tecnica volta ad accrescere all'interno dell'azienda le competenze per agire sui mercati internazionali, un'ulteriore qualificazione dei servizi di informazione e assistenza all'internazionalizzazione.

Occorre intensificare il sistema delle relazioni internazionali sin qui attivato, ma vanno anche aperti nuovi canali ipotizzando di supportare il nostro sistema produttivo dall'estero e non solo per l'estero.

Bisogna guardare con grande attenzione alla evoluzione di mercati in forte sviluppo come quelli di Cina, India, Russia, Brasile, Europa orientale e del bacino del Mediterraneo, facendo leva sulla rete della Camere di Commercio italiane all'estero e dei desk esistenti. Ciò per offrire servizi di informazione ed orientamento, assistenza tecnica e logistica alle missioni in entrata ed in uscita, ricerca partner mirati alla promozione dei prodotti. Occorre pertanto dare una consistenza "infrastrutturale" al nostro sistema di relazioni, costruendo una logistica che supporti i nostri rapporti commerciali, avvantaggiandoci anche tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie ICT (*Social Business Network*)

Nell'ambito delle politiche di internazionalizzazione del tessuto produttivo locale resta confermato l'impegno camerale sulla manifestazione **Immagine Italia e Co.** per la quale dovranno essere individuate opportune modalità di gestione

Saranno elaborate **politiche dirette a incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili attraverso il sostegno alla cultura d'impresa**, nonché a **promuovere lo sviluppo del terzo settore**. Dovranno essere attivate politiche a sostegno dell'economia 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.

Alla luce della riforma della L. 580, che assegna espressamente alle Camere di Commercio funzioni 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 dell'apospito Comitato, 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.

La politica per il credito - (linea strategica C)

La composizione del tessuto imprenditoriale locale mette in luce una difficoltà intrinseca di evoluzione verso modelli di gestione manageriale delle imprese e di gestione della finanza aziendale che ostacolano la crescita dimensionale e la competitività del sistema economico locale. L'attuale situazione congiunturale di crisi economica e la stretta creditizia che ne è conseguita ha

inasprito ancor di più le difficoltà delle imprese pistoiesi nell'affrontare il cambiamento dello scenario di competizione ormai globale.

La necessità di investire nell'innovazione e nella qualità dei prodotti e servizi mal si concilia con minori risorse finanziarie ed è per questo che è indispensabile aiutare le imprese ad evolvere verso modelli di gestione finanziaria più avanzati ed in grado di assecondare lo sviluppo attraverso la finanza innovativa, la finanza agevolata o il sistema creditizio e delle garanzie.

Tutte le istituzioni stanno cercando di fornire supporti finanziari per incentivare la ripresa economica ed il quadro che si è venuto a creare è molto complesso ed in continuo mutamento. Molti strumenti, infatti, sono stati creati ad hoc o sono stati modificati per affrontare la crisi e questo ha in parte confuso lo scenario di riferimento anche per gli interventi più ripetitivi.

La Camera di Commercio intende proseguire il programma di azioni integrate a sostegno dell'accesso al credito, in particolare sviluppando una fattiva **collaborazione con i Confidi** che si delineano ormai come interlocutori naturali nel rapporto Banca- Impresa, oltreché essere depositari di un importante patrimonio di conoscenza del tessuto imprenditoriale, che risulta un valore determinante nel recupero di un corretto rapporto tra le esigenze delle imprese ed il mondo del credito.



Obiettivi strategici

Consentire alle imprese di trovare una risposta alle loro esigenze di liquidità favorendone l'accesso al credito, anche attraverso la ridefinizione dei rapporti con i Consorzi fidi, assume una rilevanza strategica al fine di rilanciare la competitività delle imprese stesse e dell'intero territorio.

Il supporto informativo, consulenziale ed economico delle istituzioni pubbliche e private che agiscono nel delicato ambito del credito all'impresa va coordinato ed attivato in modo sinergico al fine di convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci, promuovendo anche interventi finanziari straordinari per complessità, ampiezza e durata, che vadano a colmare gli spazi che il mercato non ricopre.

La semplificazione amministrativa e l'E-government: la pubblica amministrazione a servizio delle imprese - (linea strategica D)

L'azione di governo della Pubblica Amministrazione in Italia si allaccia, a livello comunitario, all'obiettivo comune di puntare al miglioramento della regolamentazione e alla riduzione degli oneri amministrativi per il rafforzamento della competitività, della crescita e dell'occupazione. La qualità dei servizi della Pubblica Amministrazione è infatti un fattore di competitività e di attrattività per il territorio. Il legislatore affida alle Camere di Commercio un ruolo "di punta" nel panorama delle amministrazioni pubbliche per l'attuazione dei programmi di e-government e molto le Camere stanno facendo su questo fronte. Come istituzione di riferimento per il sistema delle imprese, la Camera di Pistoia intende farsi interprete di queste istanze e, attraverso il confronto con i rappresentanti del sistema economico e le istituzioni del territorio, **imprimere una spinta al processo di "alleggerimento" della burocrazia, ma al tempo stesso generare valore per il sistema economico, attraverso l'eccellenza dei servizi.**

Negli ultimi anni tutte le attività delle Camere di Commercio, sia anagrafiche che amministrative, sono state interessate da profonde trasformazioni volte a semplificare l'azione amministrativa rispondendo allo stesso tempo a criteri di efficacia, efficienza e qualità. La principale innovazione degli ultimi anni su questo fronte è rappresentata dalla telematizzazione del Registro delle Imprese, che ha trovato definitivo completamento con l'introduzione della cosiddetta "Impresa in un giorno" e l'adozione obbligatoria, dal 1° aprile 2010, della Comunicazione unica per la nascita dell'impresa. La sua introduzione ha comportato rilevanti ripercussioni sull'organizzazione del lavoro che andranno attentamente monitorate nei prossimi anni.

Dall'8 maggio 2010 è inoltre entrato in vigore il decreto legislativo 26 marzo 2010 n. 59, con il quale è stata recepita nel nostro ordinamento la Direttiva n. 123/2006/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 dicembre 2006, avente ad oggetto i servizi nel mercato interno. La Direttiva si propone di facilitare il processo di realizzazione del mercato interno dei servizi attraverso la semplificazione, normativa ed amministrativa, delle regole e delle procedure relative all'accesso ed allo svolgimento delle attività oggetto della direttiva medesima.

Uno degli strumenti individuati dal decreto legislativo per raggiungere l'obiettivo della semplificazione amministrativa è rappresentato *dalla creazione di sportelli unici di accesso e dalla diffusione di procedure telematiche, attraverso le quali i prestatori di servizi possano presentare le domande per l'accesso e l'esercizio delle attività.* Su questo fronte si delinea quindi un ulteriore, significativo passo verso la semplificazione e un nuovo riconoscimento del ruolo delle Camere sarà rappresentato dalle possibili forme di collaborazione con i Comuni nell'attivazione e nella gestione degli sportelli unici per le attività produttive (SUAP) che potranno esercitare le funzioni inerenti al SUAP in forma singola o associata tra loro, ovvero *in convenzione con le camere di commercio.*

Il decreto legislativo 26 marzo 2010 n. 59, con il quale è stata recepita nel nostro ordinamento la Direttiva n. 123/2006/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 dicembre 2006, ha altresì soppresso i ruoli camerale degli agenti di affari in mediazione, degli agenti e rappresentanti di commercio e dei mediatori marittimi e l'elenco degli spedizionieri (v. artt. 73, 74,75 e 76), assoggettando le relative attività a dichiarazione di inizio attività differita (l'attività può essere iniziata solo dopo il decorso di trenta giorni dalla presentazione delle dichiarazioni) da presentare alla Camera di Commercio competente per territorio tramite lo sportello unico per le attività produttive (SUAP). L'effettivo possesso dei requisiti morali, professionali, tecnici e finanziari di

accesso alle attività medesime sarà verificato dall'ente camerale, mediante l'iscrizione dei dati relativi ai soggetti abilitati nel registro delle imprese (se l'attività è svolta in forma di impresa) o nel repertorio delle notizie economiche o amministrative (per i soggetti diversi dalle imprese), con assegnazione della relativa qualifica. In particolare, i soggetti diversi dalle imprese dovranno essere iscritti in una apposita sezione del Rea "con effetto dichiarativo del possesso dei requisiti abilitanti all'esercizio della relativa attività professionale". Il decreto legislativo, 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. Nel periodo transitorio (tra la data dell'8 maggio e l'emanazione del suddetto decreto ministeriale) i soggetti interessati devono presentare alla Camera competente una dichiarazione di inizio attività corredata dalle autocertificazioni relative al possesso dei requisiti morali e professionali. L'ufficio camerale, effettuate le debite verifiche, iscrive i soggetti richiedenti nei soppressi ruoli ed elenchi che dovranno essere ancora temporaneamente gestiti al fine di mantenere aggiornata la base sulla quale dovrà necessariamente operarsi il previsto passaggio nel Registro delle Imprese o nel Rea.

Un ulteriore contributo richiesto alla pubblica amministrazione è quello di sviluppare le informazioni e i servizi on line. In questo ambito molti sono ormai i servizi telematizzati: il registro imprese e l'albo artigiano, come detto, ma anche i servizi ambiente e mud e il deposito di marchi e brevetti.

L'efficienza e la fluidità dei procedimenti amministrativi passa anche da un'adeguata organizzazione e dematerializzazione del flusso documentale dell'Ente. Su questo fronte la Camera di Commercio di Pistoia ha già avviato una serie di iniziative volte alla semplificazione delle procedure interne. Tra questi si segnala la totale informatizzazione, attraverso scansione, della documentazione sia in entrata che in uscita, la protocollazione informatica quotidiana della posta, la revisione del "Manuale di gestione del protocollo informatico" con le nuove attivazioni di Legaldoc, con particolare riferimento alle modalità di conservazione dei documenti informatici, al fine di contemperare le necessità di dematerializzazione con quelle di garanzia della conservazione a norma di legge.



Obiettivi strategici

Il percorso di rinnovamento avviato proseguirà con ulteriore slancio nei prossimi anni, affiancandosi – anche per supportarla e stimolarla – all'azione generale di riforma della Pubblica Amministrazione promossa a livello centrale.

Si intende quindi riconfermare il ruolo che l'Ente camerale svolge nel promuovere lo sviluppo del territorio, anche attraverso la qualità e l'efficienza dei servizi erogati.

Per far fronte a questo impegno si renderà opportuno agire principalmente su due fronti:

- quello esterno, attraverso la valorizzazione dell'attività svolta tramite una più capillare diffusione presso l'utenza dei servizi erogati dalla Camera;
- quello interno, attraverso un ulteriore dematerializzazione dei procedimenti amministrativi e l'ottimizzazione dei processi di erogazione dei servizi.

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 importante, infatti, gestire al meglio l'impatto sull'utenza in modo da generare fiducia rispetto ad un cambiamento di portata molto ampia che, in prima battuta potrebbe far avvertire un certo gap tra semplificazione annunciata e semplificazione effettiva.

In caso di delega all'Ente camerale dell'esercizio delle funzioni di uno o più **SUAP**, si renderanno inoltre necessarie rilevanti modifiche a livello strutturale, che dovranno essere attentamente ponderate.

Occorrerà altresì porre particolare attenzione alla **qualità dei servizi erogati** e agire per **una maggior diffusione presso l'utenza**, promuovendo una più capillare conoscenza del Registro imprese informatico e delle altre banche dati camerale. In un'ottica di semplificazione e di riduzione dei costi risulta opportuno puntare su una **maggiore integrazione tra i servizi camerale e tra ente camerale e associazioni di categoria**, stipulando apposite convenzioni intese a favorire la diffusione degli strumenti innovativi tra le imprese. Un ulteriore sviluppo, in ottica di semplificazione, potrebbe derivare da un **miglioramento qualitativo e quantitativo dei canali di accesso ai servizi anagrafico-amministrativi** camerale da e verso l'ente, sia nei confronti degli utenti professionali e non, sia in rapporto ad altre amministrazioni.

Si dovrà, inoltre, ulteriormente rafforzare il processo di **dematerializzazione** in corso, con il superamento del fascicolo cartaceo in favore di quello informatico e l'avvio delle procedure di **conservazione sostitutiva dei documenti** attraverso LegalDoc. LegalDoc permette di conservare un documento in maniera sostitutiva anche a partire da un originale cartaceo. La firma digitale del Responsabile della Conservazione e la marca temporale conferiscono ai documenti pieno valore legale. I file sono archiviati sui sistemi informatici che ne garantiscono la piena integrità, leggibilità ed accessibilità per tutto il tempo previsto dalla normativa di riferimento. I documenti conservati con LegalDoc sono sempre disponibili e la loro esibizione è opponibile a terzi. Con LegalDoc si eliminano i costi di carta, di stampa e quelli per gli spazi d'archivio; l'esibizione dei documenti, per gli scopi previsti dalla legge, può avvenire anche via web, in maniera veloce e sicura.

La trasparenza e la tutela del mercato - (linea strategica E)

In un mercato sempre più dinamico, esteso e per questo più complesso, imprese e consumatori sono sempre più alla ricerca di rapporti economici regolari. L'Ente camerale, grazie alla propria autonomia e terzietà, può offrire valide risposte a questa esigenza, nella consapevolezza che un mercato funziona meglio se si rispettano regole di equilibrio, di trasparenza, di correttezza e di certezza.

La L. n. 580/93 attribuisce alle Camere di Commercio specifiche funzioni in materia di trasparenza e tutela del mercato. Da questo punto di vista il D.Lgs. 23/2010, recante "Riforma dell'ordinamento relativo alle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, in attuazione dell'art. 53 della L. 99/2009", entrato in vigore il 12 marzo 2010, ha confermato tale impostazione, chiarendo inoltre il carattere paritetico, in ordine di importanza, delle funzioni di regolazione e armonizzazione del mercato rispetto alle altre (cfr. art. 2, comma 2, della L. 580/93).

Gli strumenti di arbitrato e conciliazione

L'uso di strumenti di ADR (arbitrato e conciliazione) da parte delle imprese potrà giocare un ruolo sempre più significativo per il rilancio della competitività, considerato che i costi diretti e indiretti della giustizia rappresentano un vero e proprio ostacolo per il sistema imprenditoriale.

Proprio con specifico riferimento all'attività di conciliazione un punto focale, innovativo è rappresentato dal D.lgs. 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". Il decreto rappresenta la prima normativa organica sulla conciliazione/mediazione approvata in Italia, prevede tre tipi di conciliazione (facoltativa, obbligatoria e giudiziale) e introduce l'obbligatorietà del tentativo di conciliazione in numerose materie (condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante dalla circolazione di veicoli e natanti, da responsabilità medica e da diffamazione con il mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari).

Si parla di obbligatorietà in quanto il tentativo di conciliazione costituirà un passaggio necessario prima dell'eventuale giudizio ordinario, dinanzi a un giudice o a un arbitro.

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.

Per poter svolgere il procedimento di mediazione, così come previsto dalle disposizioni del D.Lgs. n. 28/2010, occorre essere un "organismo di mediazione" regolarmente iscritto. Un volta formalizzata l'iscrizione, la Camera Arbitrale di Pistoia potrà gestire i tentativi di conciliazione in materia societaria, offrendo alle imprese interessate, oltre ai noti benefici propri della conciliazione (rapidità, economicità, riservatezza e mantenimento di buoni rapporti tra le parti), anche il vantaggio dell'esenzione dall'imposta di registro.

Si tratta di un passaggio importante su cui anche la Camera di Commercio di Pistoia si confronterà, tenuto conto da un lato dell'opportunità che rappresenta, dall'altro, dell'impatto che ne conseguirà sulla propria struttura (risorse umane, portafoglio mediatori e spazi dedicati).

L'azione di regolazione del mercato

Rilevante è stata negli ultimi anni anche l'azione svolta dall'Ente in termini di regolazione, trasparenza e tutela del mercato, con particolare riferimento alla vigilanza e al controllo sui prodotti, condotta in stretta collaborazione con la Polizia Municipale di Pistoia e di Quarrata, con cui nel 2009 sono stati sottoscritti specifici protocolli d'intesa.

L'Ente camerale di Pistoia, infatti, in proporzione al proprio bacino di utenti e tenuto conto delle risorse umane dedicate, è tra i più attivi della Toscana, se non addirittura a livello nazionale, in tali settori di intervento.

E' opportuno segnalare che il panorama normativo, in questo settore, si rivela particolarmente copioso e dinamico. Per quanto riguarda la sicurezza prodotti e la concorrenza leale, ad esempio, si richiama l'attenzione sul Regolamento 765/2008/CE, di cui uno degli adempimenti più importanti a carico degli Stati membri è stata la predisposizione e la notifica alla Commissione, entro 1° gennaio 2010, di un programma generale di vigilanza del mercato ovvero di programmi settoriali specifici, che prevedano un campionamento adeguato, la realizzazione di verifiche documentali, fisiche o di laboratorio, l'utilizzo del principio di valutazione del rischio, la raccolta di reclami e altre informazioni utili. In questo solco si colloca 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, siglato il 26 giugno 2009, che ha portato, a sua volta, alla sottoscrizione di specifiche convenzioni tra Unioncamere nazionale e le singole Camere di Commercio (la nostra è stata siglata il 30 aprile 2010) che si applicherà ai seguenti ambiti:

- sicurezza prodotti: giocattoli, prodotti elettrici, dispositivi di protezione individuale, compatibilità elettromagnetica, sicurezza prodotti ai sensi dell'art. 102 e seguenti del Codice di consumo, etichettatura di prodotti tessili, etichettatura di prodotti calzaturieri;
- metrologia legale: vigilanza e sorveglianza sugli strumenti nazionali e MID, vigilanza sui laboratori autorizzati ad effettuare le verifiche periodiche, vigilanza e controllo sui metalli preziosi, tachigrafi digitali, preimballaggi;
- manifestazioni a premio.

Il progetto sarà realizzato in modo omogeneo e diffuso sul territorio e comporterà: la formazione e aggiornamento del personale camerale; la predisposizione di procedure e modulistica uniforme; 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 le imprese e consumatori per la diffusione dell'iniziativa. Si tratta pertanto di un'iniziativa con ripercussioni importanti negli anni a venire.



Obiettivi strategici

Alla luce delle novità normative recentemente approvate risulta quanto mai alle porte una nuova grande sfida, quella di porsi quale "riferimento principale in tema di risoluzione delle controversie. I servizi di conciliazione e arbitrato rappresentano ormai un elemento strategico nell'ambito della tutela e trasparenza del mercato. Per meglio rispondere a questa sfida bisognerà puntare verso un **potenziamento, oltre che un ampliamento dell'attività finora svolta, sviluppando** l'attività di assistenza nei confronti delle imprese e stimolando **il lavoro in rete** con il sistema camerale e locale, attraverso la collaborazione con altre Camere, oltre che con ordini professionali, associazioni e soggetti privati. Si renderà inoltre opportuno attivare una serie di interventi *sia dal punto di vista di organizzazione interna*, attraverso una valutazione critica del fabbisogno delle risorse umane da dedicare a questa attività e lo sviluppo di competenze interne specifiche, *che in termini di diffusione della conoscenza dell'attività svolta*, per far comprendere all'esterno il ruolo dell'ente camerale. Si renderanno necessari momenti di promozione degli strumenti di risoluzione delle controversie che consentano di accrescere la fiducia degli operatori e dei consumatori nello strumento della conciliazione camerale.

Questa priorità è da affiancarsi ad una serie di azioni volte a rendere il contesto in cui si muovono imprese e consumatori sempre più sicuro e trasparente:

- stimolare l'adozione di comportamenti corretti in un'ottica preventiva
- accrescere la trasparenza del mercato,
- svolgere una razionale ed efficace azione di vigilanza e divulgare la cultura della correttezza attraverso un'informazione mirata e preventiva.

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

In linea trasversale, al fine di attivarsi per adempiere alle finalità istituzionali cui è chiamata a rispondere e agli indirizzi strategici che si propone di realizzare, la Camera di Pistoia dovrà analizzare con particolare attenzione l'organizzazione delle proprie attività, sia in termini di relazioni con i diversi attori del sistema camerale e locale, che in termini di processi e organizzazione interna.

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 nei documenti di programmazione annuale.

La Rete nazionale

L'Unione italiana delle Camere di commercio (Unioncamere) rappresenta la rete camerale a livello nazionale. Garantisce il coordinamento delle iniziative di sistema e fornisce supporto e assistenza alle Camere. Un pool di agenzie e società partecipate offre servizi specialistici per l'adempimento delle funzioni assegnate agli enti camerali.

La Rete regionale

Unioncamere Toscana è l'associazione delle 10 Camere regionali e dà voce a un sistema di oltre 338.000 imprese. Realizza iniziative per valorizzare l'economia e i settori produttivi della regione, assicurando supporto e coordinamento alle attività delle Camere associate. Offre servizi comuni e promuove la partecipazione a programmi, piani e fondi nazionali e comunitari. Svolge funzioni di rappresentanza delle Camere e del tessuto economico regionale in Italia e all'estero, anche grazie alla sede di Bruxelles.

La Rete estera

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

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.

L'Ente camerale deve riappropriarsi di un ruolo di guida delle politiche economiche del territorio.

La sfida dei prossimi anni sarà quella di caratterizzarsi come laboratorio di riflessione e di analisi sullo sviluppo della provincia e come luogo di elaborazione di percorsi progettuali e operativi nuovi, interpretando in maniera innovativa la funzione di sussidiarietà nei confronti del sistema associativo.

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.

Si ritiene, in particolare, strategico individuare nuove modalità di valorizzazione del rapporto con le Camere di commercio estere che operano in paesi di interesse economico per il tessuto produttivo locale, instaurando canali di collaborazione che consentano di facilitare la penetrazione commerciale in quei mercati.

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.

L'Ente intende altresì consolidare il proprio ruolo di stimolo al cambiamento e motore per la modernizzazione dell'azione amministrativa, anche con riferimento ai rapporti tra le imprese e le altre pubbliche amministrazioni. In questo ambito l'amministrazione camerale è diffusamente riconosciuta come comparto di eccellenza nell'applicazione delle principali riforme che hanno investito in questi ultimi anni la pubblica amministrazione, dall'innovazione telematica all'e-government, fino alla recente riforma del pubblico impiego.

Si ritiene fondamentale 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. Dovranno essere impostati 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.

Proseguirà l'impegno diretto 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. Nel contempo 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 chiusura graduale della sede distaccata della Valdinievole.

Miglioramento continuo delle attività correnti – La continua tensione al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle attività correnti dovrà essere ulteriormente rafforzata. Si rende 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

Infine è 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, in modo tale da eliminare la sovrapposizione, se non addirittura la conflittualità delle competenze e delle funzioni.

Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione territoriale

In considerazione ai rapidi mutamenti dei contesti locali e globali e soprattutto nell'attuale momento di pesante incertezza su come questi si evolveranno, conoscere il proprio ambito di riferimento e tenerlo costantemente monitorato è di fondamentale importanza.

Il ruolo di "barometro" dell'economia provinciale svolto dalla Camera dovrà diventare sempre più importante nei prossimi anni, anche alla luce del cambiamento di strategia dell'Osservatorio Economico Provinciale (ora Pistoia Futura) che ha concluso la sua funzione di analisi e studio del contesto per implementare invece la sua mission di facilitatore nell'individuazione delle politiche di sviluppo della provincia, nel rispetto del ruolo istituzionalmente riconosciuto in materia alla Camera di Commercio al quale non è possibile abdicare.

Un'importante appuntamento che vedrà la Camera di Commercio impegnata nei prossimi anni saranno inoltre i Censimenti Istat.

I decreti di organizzazione degli stessi sono in via di definizione e il ruolo delle Camere di Commercio non è al momento definito, comunque dalle prime indicazioni di massima si desume che ci sarà un impegno diretto della realizzazione del censimento no-profit e comunque un coinvolgimento nel censimento dell'industria e dei servizi.

Fondamentale, per questa attività, è il momento della comunicazione delle informazioni all'esterno.

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. Come canale per la diffusione delle informazioni è stato privilegiato il sito istituzionale. Sono state quindi sviluppate apposite pagine dedicate agli studi le quali vengono costantemente aggiornate.

Conoscere per programmare.

Lo scenario di profonda crisi, in cui si trova il nostro territorio provinciale, richiede al sistema istituzionale locale una revisione degli strumenti di pianificazione fino ad ora adottati oltre all'elaborazione di nuove strategie per il rilancio del sistema.

Un rinnovato impegno nella diffusione di informazione qualificata diviene allora fondamentale per le politiche di programmazione locale.

Il nuovo Consiglio Camerale si troverà chiamato al potenziamento dei rapporti con le altre istituzioni della provincia.

Sarà una priorità della Camera di Commercio, quella di rafforzare il suo ruolo nella progettazione territoriale negoziata, nonché quella di elaborare progetti che siano in linea con l'azione degli altri attori rilevanti a livello locale.

Sarà comunque importante proseguire anche nei percorsi già iniziati con le altre Camere di Commercio della Toscana, in particolare con quelle dei territori limitrofi, al fine di offrire maggiori risposte alle concrete esigenze del sistema delle imprese.

Obiettivi strategici

Valorizzazione dell'informazione economico-statistica.

Dovranno essere messe in campo azioni tese a:

- migliorare la qualità e la tempestività dei dati statistici provenienti dagli archivi camerali.
- qualificare i risultati degli osservatori economici in essere (osservatori congiunturali – manifatturiero, commercio, artigianato – osservatorio bilanci).
- implementare nuovi osservatori (es. osservatorio prezzi e tariffe)

Dovrà essere potenziata inoltre l'attività di diffusione delle informazioni affinché queste arrivino a più persone e nei tempi stabiliti.

Consolidamento del ruolo dell'ente camerale come propositore e partner nelle politiche di programmazione locale negoziata.

Dovrà diventare fondamentale la presenza e la visibilità dell'ente ai tavoli di programmazione territoriale integrata, con proposte di propri progetti o con partecipazione alla redazione di progetti condivisi.

Consolidamento dei rapporti di collaborazione con il sistema camerale per dare maggiori risposte alle esigenze del sistema imprenditoriale.

Sarà necessario mantenere e potenziare i rapporti di collaborazioni con la rete camerale, in particolare con l'unioncamere regionale e con le Camere di Commercio limitrofe anche e soprattutto alla luce dell'ipotesi di costituzione dell'Area Vasta o di Città Metropolitana.

Con particolare riferimento all'attività legata agli studi è di fondamentale importanza la partecipazione della Camera di Commercio al tavolo di lavoro sul tema degli osservatori economici che si riunisce presso l'unione regionale.

La comunicazione

Le Camere di Commercio rappresentano il punto di intersezione tra pubblica amministrazione, imprese e società civile, rappresentano quindi un'importante opportunità, soprattutto in un momento storico in cui è necessario costruire una più positiva relazione tra questi tre stakeholder.

In particolare, in questi anni, è aumentato il livello di consapevolezza sociale dei diritti di informazione e di partecipazione dei cittadini e di conseguenza è cresciuta, sia in termini quantitativi che qualitativi, la richiesta di comunicazione e conoscenza. Inoltre, le crescenti possibilità offerte dalle tecnologie aprono nuovi spazi di comunicazione e fanno ulteriormente progredire le aspettative.

Lo stakeholder diventa soggetto attivo del processo di comunicazione, il suo contributo è essenziale anche per la definizione dei compiti dell'istituzione pubblica. La crescente complessità sociale, inoltre, porta ad un'esigenza sempre più elevata di informazione, indispensabile per muoversi nel contesto. Informazione che deve essere fruibile con celerità e facilità, per questo è importante che non sia eccessiva, sovrabbondante e dispersiva, ma deve piuttosto essere essenziale.

La strategia di comunicazione esterna fino ad oggi attuata dalla Camera di Pistoia andrà affinata, è evidente l'esigenza di un aggiornamento degli attuali strumenti di comunicazione, anche in considerazione dei notevoli tagli che hanno riguardato in questi anni gli stanziamenti relativi a questo tipo di spesa. Sarà necessario puntare, da un lato, sulla valorizzazione dell'identità socio-politica dell'Ente quale "Camera dell'Economia", dall'altro ottimizzare la filosofia dell'ascolto rispetto ai propri stakeholders, comprendendo tra questi anche il personale interno.

Diventa infine strategico cogliere le opportunità legate ai nuovi obblighi normativi in termini di trasparenza dell'azione amministrativa. Un'amministrazione trasparente è un'amministrazione che si rende visibile, che dice in maniera chiara e semplice quello che fa e i risultati che raggiunge e comincia a introdurre il concetto di marketing dei servizi. **La comunicazione dovrà diventare il canale prioritario per veicolare i risultati dell'attività istituzionalmente svolta dalla Camera quale strumento strategico per riaffermare la dovuta autorevolezza in ambito provinciale e regionale.**



Obiettivi strategici

Si ritiene opportuno innovare i canali di contatto con il pubblico esterno. Al fine di potenziare la comunicazione esterna, a fronte delle risorse economiche oggetto di ripetuti tagli, risulta quanto mai necessario il potenziamento di canali comunicativi innovativi quali il sito internet e un maggior rilievo strategico del CRM. Dovranno essere individuati inoltre canali idonei a veicolare efficacemente all'esterno i risultati dell'attività svolta, concorrendo a riacquisire la dovuta autorevolezza nel panorama locale e regionale che non sempre ottiene pieno riconoscimento.

Diventa quanto mai importante, una volta ultimati i lavori di ristrutturazione della sede camerale, impostare una seria **customer esterna**, che consenta di assumere consapevolezza della percezione esterna dell'ente, con particolare riferimento alla prestazione dei servizi. La sua realizzazione, a intervalli temporali alternati, consentirà di aprire un dialogo nei confronti dei propri stakeholder, fornendo indicazioni sui bisogni inespressi o insoddisfatti dell'utenza .

Oltre al proseguimento dell'ormai consolidata attività di rendicontazione sociale, attraverso la predisposizione annuale del Bilancio sociale, è intenzione di questa amministrazione ottimizzare la **comunicazione interna** dell'ente, anche attraverso la previsione di momenti istituzionalizzati di confronto con il personale camerale, al fine di migliorare il sentimento di appartenenza, la circolarità delle informazioni e il senso di responsabilità del personale.

La valorizzazione delle risorse umane

La valorizzazione del ruolo e della visibilità dell'ente camerale non può che transitare dall'organizzazione, qualificazione e motivazione delle risorse umane.

Da questa considerazione emergono principalmente due ordini di bisogni: la necessità di allineare costantemente le competenze all'evoluzione dei servizi in essere ed alle nuove attribuzioni assicurando la formazione continua del personale e il bisogno di costruire un ambiente di lavoro sempre più motivante.

Valorizzare il personale significa anche organizzare correttamente le risorse umane. E' in questo senso necessario tener presente che le leggi finanziarie degli ultimi anni hanno reso difficile mettere in atto una politica di nuovi ingressi a fronte di una crescita di servizi erogati, diventa dunque strategica un'adeguata razionalizzazione dei processi lavorativi e delle risorse umane impiegate.

In particolare i frequenti cambiamenti dello scenario normativo che comportano sempre ulteriori arricchimenti dei compiti e funzioni affidati dal legislatore alle Camere di Commercio, determinano la necessità di un aggiornamento continuo del personale, finalizzato a formalizzare e trasferire le conoscenze necessarie ad affrontare i cambiamenti in atto. **Nel contempo diventa strategica un'approfondita analisi tra i bisogni espressi dal sistema imprenditoriale rispetto ai servizi offerti dall'Ente e le modalità di erogazione degli stessi, con conseguente eventuale adozione delle modifiche organizzative di cui fosse evidenziata la necessità.**

Il buon funzionamento di un'organizzazione è determinato anche dal clima aziendale che la caratterizza. E' quindi strategicamente rilevante porre un'attenzione particolare ai temi del benessere organizzativo. Per far fronte alle criticità rilevabili su questo fronte si ritiene utile porre in essere soluzioni organizzative volte a sviluppare una maggior condivisione delle regole esistenti, migliorare il sistema permanente di valutazione, aumentare lo scambio di informazioni tra uffici, anche attraverso il potenziamento della intranet camerale. Risulta strategica anche l'impostazione efficace della rilevazione dei fabbisogni formativi e dei programmi di formazione, anche attraverso al trasmissione di competenze all'interno dell'Ente.

Obiettivi Strategici

La corretta **attuazione dei nuovi adempimenti normativi e la conseguente razionalizzazione della struttura e dei servizi**, in modo da adeguare tempestivamente e in modo qualitativamente eccellente, l'organizzazione camerale e i processi amministrativi all'entrata in vigore delle numerose

disposizioni di legge assume una sicura valenza strategica al fine di garantire un supporto al tessuto imprenditoriale locale efficace ed efficiente.

La struttura organizzativa dell'ente, in particolare, necessita di un riequilibrio che la renda maggiormente aderente alle attuali esigenze operative e consenta un riposizionamento degli apporti individuali che li renda maggiormente efficienti. Su questo fronte saranno necessarie **azioni dirette al miglioramento del benessere** organizzativo interno.

Programmazione e controllo di gestione

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.

Ogni cambiamento dell'ambiente di riferimento (istituzionale, sociale, economico, ecc) infatti comporta la necessità da parte di qualsiasi organizzazione, sia essa pubblica che privata, di offrire una risposta adeguata e tempestiva al mutare delle esigenze e delle condizioni istituzionali, organizzative e gestionali al fine di preservare la propria operatività e di garantire un reale equilibrio con l'ambiente di riferimento.

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.

L'introduzione della cultura manageriale riconosce, infatti, nei sistemi di pianificazione, programmazione, misurazione, valutazione delle performance strumenti volti a garantire il costante miglioramento dei risultati gestionali, degli standard economici e qualitativi dei servizi offerti dalla Pubblica Amministrazione nonché delle competenze professionali.

Di conseguenza anche il contesto camerale, coinvolto in questo processo di trasformazione, deve attivarsi al fine di identificarsi nel ruolo di percettore istituzionale del cambiamento e dei bisogni dell'economia locale e del sistema delle imprese, in modo da poter orientare al meglio l'azione camerale e rendere più efficace l'attività promozionale e i servizi promossi nei confronti dell'utenza.

Inoltre la sempre più sentita esigenza di accountability, ovvero la necessità di rendere la gestione delle risorse pubbliche più responsabile e trasparente, rende sempre più imprescindibile il ricorso ad un sistema di pianificazione e di controllo strategico di tipo manageriale, in grado di porre sin dall'inizio chiare regole di gestione e di controllo, definendo puntualmente dove si vuole arrivare, in quali tempi e con quali mezzi.

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. Cammino avviato in questa sede, con la definizione degli indirizzi strategici, che siano in grado di indirizzare l’operato dell’Ente verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità e conduca negli anni al raggiungimento degli effetti desiderati in considerazione delle politiche attuate.

Altrettanto rilevante sarà il potenziamento di quelle azioni e di quegli strumenti che consentono ai principali stakeholders di accedere agevolmente alle informazioni riguardanti i risultati raggiunti dall’Ente, in termini di trasparenza e di rendicontazione delle performance.



Obiettivi strategici

Nel corso del precedente mandato si è dato luogo alla 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, così come previsto dal DPR 254/05. Tale sistema dovrà essere ulteriormente sviluppato per recepire le novità relative all’applicazione alla CCIAA del D.Lgs 150/2009. Al tempo stesso risulta fondamentale dare una organicità al sistema di pianificazione e controllo sia in termini organizzativi che gestionali.

A tale scopo risulta imprescindibile, pertanto, la valorizzazione di competenze interne in grado di sviluppare e collaborare attivamente alla definizione di un sistema di pianificazione e controllo funzionale sia sul piano strategico che operativo, che consenta di definire in modo chiaro la strategia dall’Ente camerale, di allinearla alla gestione operativa, di monitorarne la realizzazione.

L’orientamento strategico deve condurre non solo alla misurazione e alla valutazione dei risultati concreti e immediatamente ritraibili dall’azione camerale, ma anche degli impatti a medio-lungo periodo che tale azione eserciterà sul territorio di riferimento (cosiddetti outcome).

In questo senso la difficoltà più grossa consisterà nella capacità di individuare indirizzi strategici realistici, concreti e misurabili anche attraverso opportuni indicatori che siano effettivamente significativi e rappresentativi dell’azione svolta.

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.