

APPROVATA DAL CONSIGLIO CAMERALE NELLA  
SEDUTA DEL 28 OTTOBRE 2011 (Delib. C.C. n. 29/2011)



Camera di Commercio  
Pistoia



# La Relazione Previsionale e Programmatica

# 2012

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

# 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.

Il documento ha natura di aggiornamento del programma di mandato approvato con deliberazione del Consiglio camerale n. 18/2010 del 14 ottobre 2010 e specifica le finalità che si intendono perseguire nell'esercizio 2012 nonché le risorse ad esse destinate, tenendo altresì conto della necessità di finanziare i progetti a carattere pluriennale in corso, gli impegni contrattualmente assunti che hanno riflessi economici sull'esercizio di riferimento e i progetti già definiti in accordo con gli altri *partner* locali e regionali.

La Relazione Previsionale e Programmatica dell'esercizio 2012 mantiene quindi un **carattere generale** e **illustra programmi d'azione** ai quali deve essere assicurata la necessaria flessibilità, per consentirne l'adattamento ai mutamenti dello scenario economico di riferimento, dei cui aspetti principali si dà conto di seguito:

**La crisi globale** – Il sistema economico a livello globale sta attraversando una delle più profonde crisi congiunturali che si ricordino, sicuramente la più profonda del dopoguerra la cui tendenza involutiva al momento, salvo timidi segnali spesso poi subito contraddetti, sembra non aver ancora raggiunto i livelli massimi.

Date le peculiarità del sistema economico provinciale, costituito prevalentemente da piccole e medie imprese, le criticità di natura congiunturale si vanno a sommare a difficoltà strutturali che già in precedenza avevano ingenerato un trend non del tutto favorevole, con effetti cumulati profondamente negativi sul nostro sistema imprenditoriale come più analiticamente dettagliato nell'allegato A) alla presente relazione.

Tale situazione, oltre a richiedere una forte assunzione di responsabilità da parte delle istituzioni e, *in primis*, della Camera di Commercio e delle Associazioni di categoria in essa rappresentate, giustifica un forte impegno in termini finanziari che potrà determinare l'impiego di una quota rilevante degli avanzi patrimonializzati degli esercizi precedenti a fini di investimento per la ripresa economica del territorio.

**L'incertezza normativa** – Le recenti proposte di riforma degli assetti istituzionali, con particolare riferimento alle forme di governo locale, introducono forti elementi di incertezza.

Tali elementi di incertezza, che sicuramente non aiutano a definire una politica di investimenti per il rilancio economico, si sommano alle recenti manovre economiche che prevedono interventi restrittivi sui bilanci delle pubbliche amministrazioni e forti tagli ai trasferimenti agli enti locali che si tradurranno, inevitabilmente, in una ulteriore riduzione degli investimenti a sostegno delle imprese e delle famiglie.

La Camera di Commercio sarà quindi chiamata a rispondere con ancora maggiore efficacia alle aspettative che le varie componenti del territorio ripongono su di essa, non potendo peraltro prescindere dalla considerazione delle proprie dimensioni organizzative e dei vincoli di bilancio che richiedono l'effettuazione di scelte programmatiche sulla base delle priorità e delle principali necessità del sistema imprenditoriale.

**L'agire in rete** - Lo svolgimento del proprio ruolo in un contesto altamente critico è senza dubbio facilitato dal 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 camerale, le Unioni regionali, l'Unioncamere nazionale e le strutture di sistema che consente di sfruttare le potenzialità offerte dal sistema stesso, 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.

L'appartenenza ad una rete, punto di forza dell'agire camerale soprattutto in uno scenario di forte criticità e incertezza quale quello appena delineato, richiede la definizione di politiche di intervento coerenti con la programmazione di sistema: si fa riferimento, in particolare, al Piano Triennale Unioncamere varato dal Consiglio generale nel dicembre 2009 e alle linee per la programmazione 2012, le cui prime indicazioni sono contenute nella comunicazione del 23 settembre 2011.

L'appartenenza ad una rete, inoltre, consente lo svolgimento in forma associata di servizi anche oltre quelle che sono le previsioni normative, con vantaggi in termini di economicità, efficienza ed efficacia dei servizi.

**La politica concertativa** – I sistemi economici locali si governano con accorte politiche concertative ed è di estrema importanza che la Camera di Commercio riesca a suscitare la cooperazione tra gli attori locali, proseguendo nell'avviata strategia delle alleanze con le associazioni imprenditoriali, le istituzioni territoriali e le altre autonomie funzionali.

Tra le istituzioni territoriali riveste un ruolo di primaria importanza la Regione Toscana, che si è assunta il ruolo di guida e coordinamento nella definizione di una strategia comune per il sostegno al sistema delle imprese con particolare riferimento ai settori dell'internazionalizzazione e del turismo, pur lasciando spazio all'autonomia sia propositiva che operativa delle singole economie locali che richiede una forte sinergia tra Ente camerale, Amministrazione provinciale e Amministrazioni comunali, in primo luogo il Comune capoluogo.

In tale ottica la definizione delle politiche camerale non potrà prescindere dal contenuto del Piano di Sviluppo Economico della Regione Toscana per gli anni 2012-2015, del quale è in via di conclusione l'iter di approvazione, e dovrà garantire la coerenza con il Piano Generale di Sviluppo della Provincia di Pistoia 2011/2014.

Nell'individuazione dei programmi di attuazione delle politiche individuate nell'ambito della presente relazione si dovrà inoltre tener conto delle risultanze dei lavori delle Commissioni consiliari consultive da considerarsi, per le modalità di composizione delle stesse, l'espressione delle esigenze dei principali stakeholder dell'Ente, ovvero delle imprese, mediate dalla componente associativa che meglio di ogni altra, per esperienza e competenza, è in grado di comprenderle e tradurle in piani di azione.

Nella definizione delle politiche si dovrà altresì tener conto:

- **del contesto normativo e organizzativo** in cui viene calata l'azione camerale, per la descrizione del quale si rinvia all'allegato B) alla relazione;
- **delle risorse economiche disponibili** per la cui stima si rinvia all'allegato C).

## Le priorità dell'azione camerale nel 2012

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 2012 non può che prendere spunto dalle linee strategiche di mandato delineate nel *programma pluriennale 2011-2015*, approvato dal Consiglio camerale nella seduta del 14 ottobre 2010, in coerenza con la *mission* e la *vision* individuate quale premessa di tale documento che mantengono la loro centralità nella definizione delle politiche camerali e che appare pertanto opportuno, di seguito, richiamare, unitamente ai temi di fondo che il programma pluriennale individuava quali elementi che avrebbero dovuto permeare le politiche camerali del mandato:

### **La mission: la centralità dell'impresa**

In una prospettiva di rilancio competitivo del sistema imprenditoriale locale le iniziative devono 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, deve 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, ha riconosciuto 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 ha dato un nuovo impulso all'Ente camerale per riappropriarsi del ruolo di leadership e di guida delle politiche economiche del territorio che le è proprio, capace di creare un dialogo con le istituzioni locali e con gli altri attori del sistema per la definizione di progetti di sviluppo.

Appare pertanto indispensabile proseguire nell'azione, avviata nel primo anno del mandato, volta a veder riconosciuta 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 nel sistema di *governance* locale, a partire dal processo in atto di forte consolidamento del ruolo all'interno di "Pistoia Futura – Laboratorio strategico per la programmazione strategica della provincia di Pistoia".

### **I temi caratterizzanti le politiche camerali dell'intero mandato:**

- 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.

Coerentemente agli indirizzi formulati dal Consiglio ed in linea con quanto indicato dal D.Lgs. 150/2009 (c.d. "Riforma Brunetta"), nel corso dell'esercizio 2011 l'Ente camerale ha ottimizzato il proprio sistema di programmazione e controllo sviluppando un processo che conduce ad una chiara definizione delle strategie e alla gestione delle attività operative per obiettivi incentrato sul metodo della *Balanced Scorecard* (BSC) che è risultato di fondamentale importanza nel condurre l'Ente verso una razionalizzazione dell'intero processo di pianificazione e programmazione consentendo di programmare, gestire e valutare gli effetti delle strategie in una prospettiva multidimensionale:

- la dimensione del tessuto economico locale;
- la dimensione dei processi interni;
- la dimensione dell'innovazione, della crescita e dell'apprendimento;
- la dimensione economico-finanziaria.

Al fine di una migliore integrazione con l'intero ciclo di definizione e valutazione delle *performance* **le linee strategiche di mandato** vengono **attualizzate in dimensione *Balanced Scorecard*** e ridefinite secondo il principio di aggiornamento flessibile. In particolare, nell'ottica individuata, viene meno l'autonoma indicazione delle linee trasversali di mandato in quanto o trovano collocazione specifica in una delle dimensioni analizzate dalla BSC o informano tutte le linee di mandato così ridefinite.

Nello specifico, la linea trasversale "Riorganizzazione delle attività dell'Ente in termini di relazioni con gli attori del sistema camerale e locale e ottimizzazione dei principali processi interni", preso atto del ruolo chiave ormai giocato dai processi concertativi nel governo delle economie locali, viene considerata una variabile chiave, una sorta di *modus operandi* che permea tutta la strategia camerale, in perfetta aderenza con la *vision* dell'Ente.

In quanto alle azioni inerenti la "Valorizzazione delle risorse umane" e la "Programmazione e controllo di gestione" sono riferite a valori – il cui sviluppo è di stretta competenza dirigenziale – che impattano direttamente sulla dimensione "Innovazione, crescita, apprendimento" e che non possono non permeare ciascuna singola linea di mandato.

## PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

- A. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
- B. LA CAMERA DI COMMERCIO PER IL SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
- C. LA POLITICA PER IL CREDITO
- E. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO
- G. LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DELL'INFORMAZIONE ECONOMICA STATISTICA

## PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

- D. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA ED E-GOVERNMENT
- H. LA COMUNICAZIONE

## PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO

- I. INNOVAZIONE E QUALITA'

## PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

- L. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

Seppure nella nuova impostazione gli obiettivi strategici devono mantenere una linea di continuità e coerenza con la programmazione 2011, stante **la conferma del contesto economico di riferimento che rimane caratterizzato da una situazione di crisi globale che rende ancor più necessaria la definizione di un progetto strategico di valorizzazione dell'economia locale da cui derivi un piano promozionale che rappresenti lo strumento di finanziamento dell'agenda di sviluppo economico del territorio, con l'obiettivo di ottimizzare le ricadute sulle imprese, in una logica di coinvolgimento del maggior numero di settori possibili, secondo una visione sistemica.**

A tale scopo le azioni - tenuti presenti *mission, vision* e temi prioritari in precedenza ricordati – dovranno essere definite con riferimento a **pochi e significativi assi di intervento** che fungeranno da “faro” per la successiva individuazione dei programmi operativi e che costituiscono elemento di integrazione delle diverse linee strategiche.

**La suddivisione delle azioni di intervento (e, successivamente, dei programmi operativi) tra le linee strategiche non deve essere intesa, infatti, come rigida compartimentalizzazione delle stesse, non potendosi prescindere da una loro completa integrazione con particolare – ma non esclusivo - riferimento alle linee A (valorizzazione del territorio) e B (sostegno alla competitività delle imprese).**

E' infatti innegabile che azioni di valorizzazione del territorio abbiano come obiettivo anche un incremento della competitività delle imprese che operano su quel territorio, mentre azioni volte in via prioritaria all'incremento della competitività di tali imprese portano a una valorizzazione del territorio e ad una maggiore attrattività dello stesso. Tuttavia tali risultati si potranno ottenere solamente se si pongono in essere contemporaneamente anche altre condizioni favorevoli agendo sulla leva del credito, sulla diffusione della conoscenza dei dati, sulla trasparenza dei mercati, sulla semplificazione amministrativa, ovvero su tutte le linee strategiche indicate.

## GLI ASSI D'INTERVENTO DELLA PROGRAMMAZIONE CAMERALE SULLA PROSPETTIVA DEL TESSUTO ECONOMICO LOCALE

- SVILUPPARE, QUALIFICARE E PROMUOVERE IL SISTEMA DELL'OFFERTA TURISTICA E COMMERCIALE LOCALE
- RAFFORZARE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE, FRENANDO LA TENDENZA DELLE IMPRESE A DELOCALIZZARE VERSO ALTRI MERCATI SOSTENENDO LO START UP D'IMPRESA E I PROCESSI DI RICONVERSIONE, E ATTUANDO POLITICHE COMPLESSIVE DI ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI
- PROMUOVERE L'ECONOMIA PROVINCIALE SOSTENENDO I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE
- FAVORIRE LA TRASPARENZA DEI MERCATI ANCHE VALORIZZANDO I DATI ECONOMICO- STATISTICI

Le azioni di intervento si dovranno tradurre in progetti/attività, funzionali al raggiungimento degli obiettivi, quantificati economicamente e individuati in termini di responsabilità di assegnazione nelle schede programmatiche che saranno allegate al Preventivo economico.

Il contenuto del presente documento costituirà altresì riferimento per la redazione del Piano della Performance 2012-2014 di prossima approvazione.

Si ritiene comunque utile prevedere 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 che consentano di assicurare un maggior equilibrio tra le diverse linee strategiche.

### FONDO di perequazione tra le Linee strategiche

<b>ONERI di promozione economica</b>	250.000,00
--------------------------------------	------------

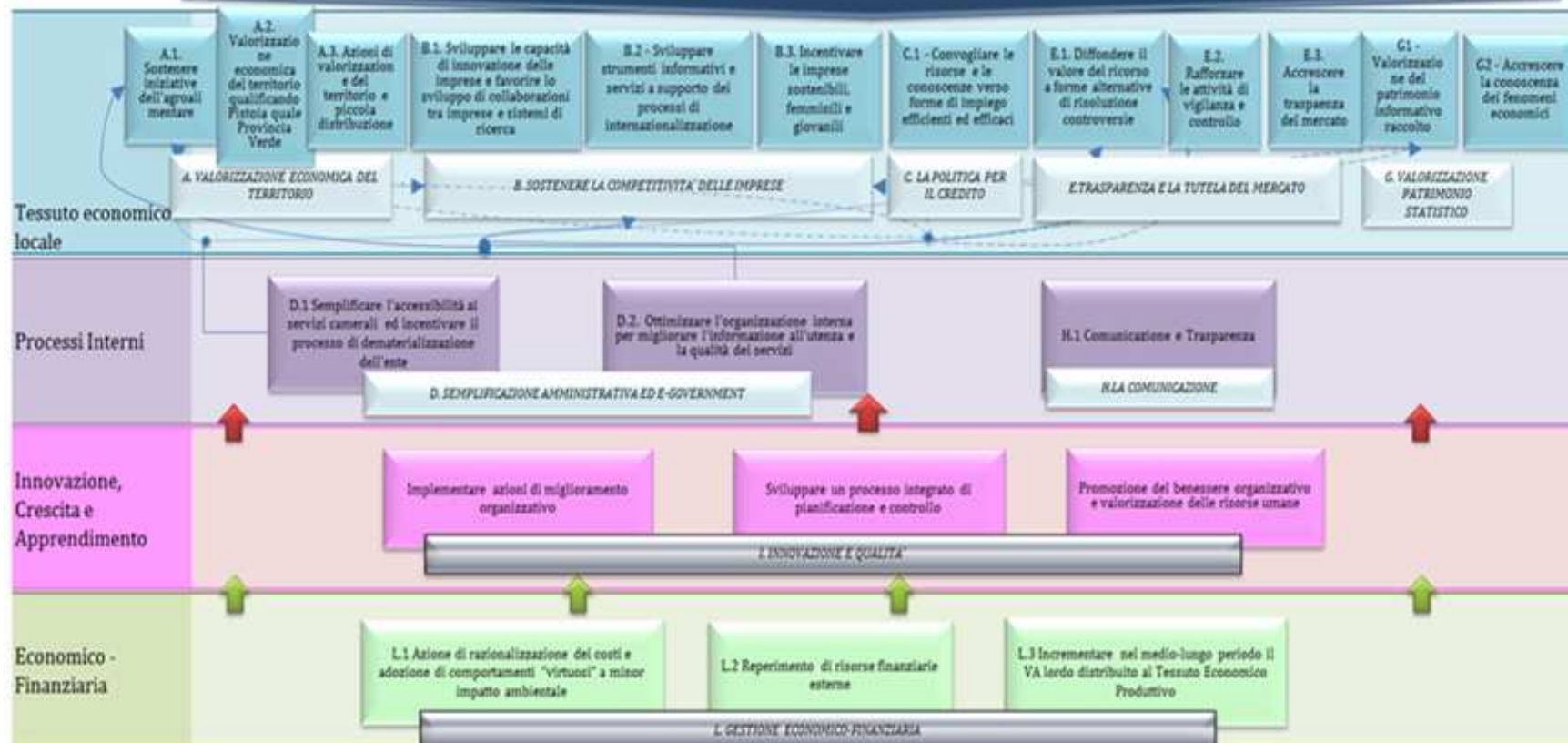
Per quanto concerne **la destinazione delle risorse economiche alle diverse linee strategiche la stessa potrà subire variazioni, sia in sede di approvazione del bilancio di previsione 2012 che in corso d'anno**, sulla base dei seguenti elementi:

- quantificazione effettiva delle risorse disponibili, a seguito della precisazione delle stime di costo e di ricavo;
- esito delle richieste di ammissione a finanziamento di progetti a valere sul fondo di perequazione gestito da Unioncamere nazionale;
- esito delle richieste di ammissione a finanziamento di progetti da parte di Toscana Promozione;
- eventi straordinari e al momento non prevedibili e/o progettualità specifiche cui non sia possibile far fronte con il solo fondo di perequazione tra linee strategiche.



# LA MAPPA STRATEGICA 2012

*Fungere da stimolo per un'adeguata valorizzazione della cultura d'impresa riappropriandosi di un ruolo di guida delle politiche economiche del territorio, libero dai condizionamenti della politica e capace di dialogare con le istituzioni locali e con le altre Camere di livello provinciale e regionale per la definizione di progetti di sviluppo*



## PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

### Linea strategica A

#### La Camera di Commercio per la valorizzazione del territorio

Negli ultimi anni si è affermata l'importanza del settore terziario (turismo e commercio) nell'economia della Toscana, che continua a rappresentare un punto di riferimento dei flussi turistici internazionali. Le azioni che riguardano i sistemi turistici e commerciali hanno una indiscussa trasversalità con quasi tutti i temi dello sviluppo dei settori produttivi e delle eccellenze della nostra regione e, laddove sviluppati secondo approcci ispirati a principi di sostenibilità, consentono anche di migliorare la qualità della vita dei cittadini, garantire la valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale e identitario dei territori e offrire uno sbocco occupazionale alternativo. Il terziario si afferma infine come un settore economico sul quale si delineano ambiti di azione che, pur risentendo inevitabilmente della crisi economica internazionale, appaiono rispondere a logiche parzialmente diverse. In particolare il turismo risulta condizionato in minor misura dalle logiche della crisi economica globalizzata e quindi meno soggetto al rallentamento della domanda internazionale e nazionale.



Figura 1 - Analisi swot Linea Strategica A

<b>Prospettiva BSC</b>	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	A: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>A.1 Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio: riqualificazione del territorio attraverso azioni di:</b>	Percorsi di promozione dei prodotti agroalimentari di qualità	Camera di Commercio di Lucca Associazioni di categoria Pistoia Promuove
<b>A.2 Valorizzare Pistoia quale provincia verde: rafforzare l'attrattività del territorio al fine di favorire una crescita coordinata del tessuto economico provinciale attraverso :</b>	Azioni di valorizzazione dell'offerta turistica secondo i binomi "verde/natura", "verde/salute", "verde/cultura", etc	Distretto Rurale Vivaistico Cespevi Fondazione Cassa di Risparmio, Provincia Associazioni di categoria
	Valorizzazione del patrimonio turistico termale e montano (turismo verde e turismo bianco)	Regione Toscana Comuni della Provincia di Pistoia Pistoia Promuove
	Valorizzazione del ruolo del distretto Rurale-Vivaistico-Ornamentale	
<b>A.3. Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio e la valorizzazione della piccola distribuzione attraverso:</b>	Sostegno alle azioni propedeutiche ai progetti Expo 2015 e Campionati Mondiali Ciclismo	Provincia di Pistoia Regione Toscana Comuni della Provincia Associazioni di categoria
	Realizzazione di iniziative dirette o partecipazioni a iniziative di terzi	Consorzi turistici Unioncamere Toscana Pistoia Promuove
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza; Incrementare il PIL del settore turistico  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  Riqualificazione del ruolo del distretto Rurale-Vivaistico-Ornamentale  Affermazione della brand Pistoia quale provincia verde</i>	
<b>Risorse Destinate</b>		€ 900.000,00

La legge finanziaria della regione Toscana per l'anno 2011 (L.R. 29.12.10, n. 65) ha sancito lo scioglimento delle Agenzie per il turismo (APT) e ha riorganizzato il sistema regionale riallocando le funzioni in materia di promozione turistica esclusivamente in capo alla Regione e all'Agenzia APET Toscana Promozione. Si è in tal modo cercato di superare la frammentazione delle attività di promozione insita nel sistema stesso delle APT, ricercando al contempo una maggior efficienza dell'azione promozionale da perseguire anche attraverso la promozione di una unica "Marca Toscana", capace di riflettere e valorizzare l'immagine dei territori che la compongono.

L'efficienza dell'attività di promozione turistica sarà rafforzata grazie ad una più chiara suddivisione di compiti tra i soggetti operanti a livello locale (Province e Camere di Commercio) e Toscana Promozione, che si farà carico della promozione complessiva dell'offerta turistica regionale. Per consentire il necessario raccordo fra le esigenze di carattere locale e il loro coordinamento con il livello regionale è stata costituita un apposita "Cabina di regia", luogo deputato a realizzare le collaborazioni tra gli stakeholder ed armonizzare gli interventi di promozione individuati dai vari territori.

In questo quadro istituzionale la Camera di Pistoia ha siglato un Protocollo d'intesa con la Provincia per la realizzazione e lo sviluppo di un sistema di promozione locale del settore turistico, da ricondursi nell'ambito del quadro regionale di programmazione definito all'interno della Cabina di Regia. Il Protocollo chiama i due enti a definire e realizzare iniziative comuni, ricercando la collaborazione delle amministrazioni comunali, delle associazioni di categoria, dei Consorzi turistici e di qualsiasi altro soggetto interessato. Per l'attuazione delle attività oggetto del Protocollo d'intesa la Camera di Commercio e la Provincia metteranno a disposizione le proprie strutture operative e intendono avvalersi dell'azione della partecipata Pistoia Promuove.

**La programmazione dell'attività camerale per l'annualità 2012, sulla linea strategica in oggetto, è improntata verso tre direttrici principali che perseguono l'obiettivo di rafforzare l'attrattività del territorio provinciale seguendo il filo conduttore che anima il progetto "Pistoia provincia verde" il quale, elaborato a partire dall'algoritmo ambiente/territorio/turismo/sviluppo sostenibile, tende a valorizzare Pistoia come provincia del verde a 360°, dal florovivaismo alla green economy, in un'ottica di**

---

intersettorialità che deve riflettersi anche sulle azioni caratterizzanti la linea strategica “B”.

L’attività dovrà tener conto della pianificazione operata da Toscana Promozione e caratterizzata dalla forte connotazione unitaria del brand Toscana, nell’ambito del quale dovrà tuttavia trovare adeguato riconoscimento il marchio d’area (c.d. “marca ombrello”) del cui sviluppo e promozione è stata incaricata Pistoia Futura, attraverso il quale ci si pone l’obiettivo di rendere “Pistoia” sinonimo di qualità (inclusa la qualità sociale del territorio) tale da creare un valore aggiunto ai prodotti e ai servizi pistoiesi e la cui valenza travalica la singola linea strategica, nella richiamata logica della visione sistemica delle azioni promozionali, dovendo intendersi incluso anche un obiettivo di attrazione degli investimenti.

La definizione del marchio prelude, peraltro, allo sviluppo di un piano di marketing territoriale quale declinazione operativa di un sistema di *governance* a rete suscettibile di condizionare la definizione delle azioni concrete.

In questo quadro progettuale sono da prevedersi interventi che valorizzino adeguatamente il ruolo del Distretto rurale vivaistico-ornamentale, strumento di concertazione delle politiche e delle sinergie per la valorizzazione del florovivaismo, e del Centro Sperimentale per il Vivaismo (Ce.Spe.Vi. Srl).

Riqualificare il territorio secondo una valorizzazione della componente “verde/natura”, significa anche una cura attenta alla qualità della città e del paesaggio. Un’attenzione all’arredo urbano, una riqualificazione dei giardini storici e botanici della provincia e dei percorsi dell’eco-turismo, sia con riferimento alla montagna, che alla collina e ai percorsi terme-bellezza-salute, sostenendo e valorizzando adeguatamente il patrimonio turistico termale e montano (turismo verde e invernale). Percorsi di qualificazione che passano anche attraverso l’adeguata promozione dei prodotti agroalimentari tipici, partendo dai presidi Slow Food, stimolando forme di aggregazione tra le imprese del settore. Importante anche riservare un’attenzione particolare alla dimensione storico-culturale dell’offerta turistica e commerciale.

Nell’ottica della valorizzazione delle produzioni tipiche del territorio potranno essere individuate iniziative finalizzate alla valorizzazione dell’artigianato artistico che possano contribuire in maniera adeguata alla promozione del comparto.

Proseguirà anche nel 2012 l’impegno camerale, secondo le modalità stabilite dall’attività concertativa in corso, per il progetto di partecipazione di Pistoia all’Expo universale 2015, per l’attuazione del progetto Campionati Mondiali di ciclismo del 2013 e per la manifestazione “Miss Italia” quale veicolo di promozione del territorio che presumibilmente inciderà sul bilancio camerale anche per il prossimo anno.

Rientrano infine nella linea strategica di “Valorizzazione del territorio” iniziative che consentano di riqualificare l’offerta commerciale e turistica attraverso il consolidamento di reti d’impresa come quelle unitesi sotto i marchi di qualità “Isnart” e “Vetrina Toscana” e la promozione dei Centri Commerciali della provincia. Il piccolo commercio, sia delle aree rurali e montane che dei centri storici, assume infatti sempre più il valore di presidio identitario e sociale dei territori che è doveroso sostenere e promuovere per promuovere con esso le sue specificità, a dispetto della grande distribuzione. La grande distribuzione che seppur spesso assuma funzioni di soggetto finanziatore di processi di riqualificazione urbana, di calmiera sui prezzi e opportunità interessanti di occupazione rischia, infatti, di standardizzare le specificità dei luoghi e degli ambienti che connotano un territorio rispetto all’altro.

Il manifatturiero artistico e del gusto trova per altro pieno diritto di cittadinanza nella valorizzazione dei centri storici, che dovrebbero mirare a recuperare “cittadelle dell’artigianato” al proprio interno.

## PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

### Linea strategica B

#### La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese

A premessa delle azioni programmate sulla linea strategica B si sottolinea la necessità, sollecitata anche dal Piano di Sviluppo Regionale, di andare verso una maggior selettività e concentrazione degli interventi, spostando ancor di più l'attenzione verso le economie esterne alle imprese, privilegiando interventi che creino un ambiente favorevole per il loro sviluppo. La premessa della progettualità 2012 su una linea strategica che tocca il manifatturiero e quindi fortemente condizionata dalle logiche della crisi internazionale, è senza dubbio un vasto coinvolgimento di istituzioni, associazioni, enti che garantiscano un'ampia condivisione degli interventi da programmare. Ciò è tanto più vero tanto più si consideri che, come risulta dall'analisi economica riferita al territorio provinciale, il manifatturiero costituisce ancora l'asse portante del sistema economico provinciale la cui crisi rischia, pertanto, di travolgere l'intera economia pistoiese.



Figura 2 - Analisi swot Linea Strategica B

<b>Prospettiva BSC</b>	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	B: LA CAMERA DI COMMERCIO PER SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>B.1. Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca, attraverso:</b>	-Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti al fine di stimolare le imprese della provincia a potenziare la propria capacità di innovazione (attività formativa/informativa all'utenza)	Ministero Sviluppo economico, Regione toscana,Università
	- Attivare sistemi di knowledge sharing ed il contatto tra imprese e mondo della ricerca	Università, Centri di ricerca, Aziende speciali del sistema camerale, Comuni della provincia, Uncem toscana, Unioncamere,
	- Potenziamento Cespevi quale Centro di eccellenza per la ricerca nel settore del florovivaismo e Polo di aggregazione per la fornitura di servizi ad elevata specializzazione	Cespevi, Fondazione Cassa di Risparmio, Regione Toscana, Università
	- Diffusione sul territorio della cultura d'impresa	Uniser, Università, Associazioni di categoria, enti di formazione
	- Interventi di formazione, assistenza alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	Associazioni di categoria, Università
	- Azioni di sostegno al ferrotranviario valorizzando il ruolo del Distretto delle Tecnologie Ferroviarie, per l'Alta Velocità e la Sicurezza delle Reti	Pistoia Futura, Associazioni di categoria, Pistoia Promuove
<b>B.2 - Sviluppare strumenti informativi e servizi a supporto dei processi di internazionalizzazione</b>	-Esplorazione di nuovi mercati attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	Unioncamere nazionale e Unioncamere Toscana, Toscana Promozione, ENIT, Pistoia Promuove, Cciaa all'estero, Paesi Bric, Ministero Sviluppo economico, Associazioni di categoria
	-Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione (sportello Sprint)	Toscana Promozione
	- Gestione progetto Immagine Italia	Regione Toscana, Toscana Promozione, Pistoia Promuove
	- Sostegno alle imprese per la partecipazione a mostre e fiere internazionali	Unioncamere nazionale e Unioncamere Toscana, Toscana Promozione, Pistoia Promuove, Cciaa all'estero, Associazioni di categoria
<b>B.3. Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore</b>	-Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese giovanili, femminili e terzo settore e a stimolare la crescita di imprese	Unioncamere Nazionale, Istituti tecnici industriali e professionali, Università
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Incremento della capacità brevettuale delle imprese della provincia pistoiese Incrementare l'azione congiunta tra imprese e ricerca al fine di migliorare l'innovazione Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco; Aumentare il numero delle Pmi che esportano; Incremento del tasso di imprenditorialità</i>	
<b>Risorse Destinate</b>	€ 2.600.000,00 (di cui € 1.600.000,00 progetto Immagine Italia & Co.)	

Le direttrici d'intervento della Linea strategica B sono volte a rafforzare la competitività del sistema produttivo locale, la sua capacità di esportazione e frenare la tendenza delle imprese a delocalizzare verso altri mercati:

- sostenendo lo start-up delle imprese e i processi di riconversione aziendali;
- favorendo l'adozione di metodologie produttive gestionali "innovative";
- favorendo la creazione di sinergie tra imprese e tra queste e il sistema della ricerca;
- creando condizioni che favoriscano l'attrazione di investimenti sul territorio;

in linea con gli asset del Piano di Sviluppo Regionale che spinge verso progettualità che concorrano al superamento di alcune debolezze strutturali del sistema economico toscano, quali la frammentazione, la sottocapitalizzazione e la bassa propensione agli investimenti in ricerca e sviluppo.

Dovranno essere quindi studiate e progettate iniziative che mettano in rete le eccellenze favorendo le

---

reti attraverso specifiche manifestazioni sulla scia di esperienze già positivamente avviate (si pensi, ad esempio, al progetto “Rethinking the product”), matching fra imprese, workshop e business-meeting, anche con il coinvolgimento diretto delle Associazioni di categoria.

Lo sfruttamento delle potenzialità di Uniser (che potrebbe anche passare tramite un ripensamento delle politiche del consorzio), di cui la Camera di Commercio è Ente fondatore, e la possibilità di sviluppare, in collaborazione con il mondo universitario, percorsi di affiancamento alle imprese sono collocabili tra gli interventi che riguardano il potenziamento di sinergie tra imprese e mondo della ricerca, così come rientrano nell’ambito di tali interventi le azioni di potenziamento dei laboratori CEQ, tenendo presenti quelle che sono le reali esigenze delle imprese, anche in tema di individuazione delle competenze, onde sollecitare da una parte e sostenere dall’altra lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali.

Sempre nella medesima ottica la Camera di Commercio può fare molto anche in tema di formazione/informazione alle imprese in materia di sviluppo del capitale umano, in un’ottica di stretta sussidiarietà, garantendo altresì la diffusione tra le imprese delle attività svolte dai centri di eccellenza e dai distretti tecnologici.

Sulla materia appare altresì opportuno avviare un percorso di riflessione su modelli adottati in realtà diverse da quello pistoiense volti allo sviluppo dell’imprenditorialità.

Sono da considerarsi inoltre strategiche le azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l’accesso ai brevetti, che stimolino le imprese della provincia a potenziare la propria capacità di innovazione di prodotto e di processo. Tra le collaborazioni attivate il servizio di primo orientamento brevetti e marchi che continua a riscuotere notevole interesse.

Strategico anche il tema della promozione del risparmio energetico e di una maggior sostenibilità ambientale, sul quale da anni ormai le camere hanno predisposto servizi per assistere le imprese e accompagnarle anche da un punto di vista formativo/informativo. In tale ambito vi rientrano anche i possibili sviluppi del protocollo d’intesa sottoscritto tra la Camera di Commercio di Pistoia, l’Uncem Toscana, la Provincia di Pistoia e il Comune di San Marcello P.se che ha ad oggetto la realizzazione del Multiprogetto Montagna P.se, un intervento dedicato al tema dell’energia da fonti rinnovabile per la promozione del trasferimento tecnologico e l’accelerazione di impresa.

Sullo stesso fronte l’accordo di programma che Unioncamere ha stipulato con il Ministero dello sviluppo economico relativamente ai servizi energetici di it e banda larga, risparmio energetico e trasferimento tecnologico, finanziato dal Fondo di Perequazione 2009-2010. L’accordo declina il tema dell’innovazione promuovendo e accompagnando, tra l’altro, la progettualità delle PMI in materia di ricerca e innovazione e di risparmio energetico. Sono previste progettualità dirette a stimolare la diffusione dell’edilizia eco-compatibile nelle imprese della filiera edile e l’utilizzo di energie rinnovabili (foto-voltaico, mini idraulico, biomasse e mini eolico).

La creazione del distretto agricolo-forestale, il cui *iter* è in corso di svolgimento, potrà contribuire alla valorizzazione della filiera del bosco, in piena sintonia con i dettami della *green economy*.

Con particolare riferimento al settore del florovivaismo, il recente ingresso nella compagine sociale del Centro Sperimentale per il Vivaismo (Ce.Spe.Vi. Srl) della Fondazione Cassa di Risparmio Pistoia e Pescia, in luogo della Cassa di Risparmio Spa, costituisce un’importante premessa per l’attuazione di un’effettiva politica di rilancio della società quale centro di ricerca di eccellenza e polo di aggregazione per la fornitura di servizi qualificati alle imprese del settore.

Sostegno, non solo finanziario, dovrà infine essere riservato ad iniziative a favore delle imprese che ruotano attorno ad Ansaldo Breda, per la complessa situazione che l’impresa leader del settore ferrotranviario sta attraversando, anche tramite azioni di riconversione e diversificazione dei mercati di sbocco, valorizzando il ruolo del “Distretto delle Tecnologie Ferroviarie, per l’Alta Velocità e la

---

Sicurezza delle Reti” recentemente creato dalla Regione Toscana e la cui segreteria tecnica è stata affidata a Pistoia Futura.

---

In coerenza con gli assi di sviluppo del Piano Regionale di Sviluppo e l’obiettivo generale di favorire l’internazionalizzazione delle PMI attraverso azioni di informazione e promozione sui mercati extra-nazionali ed extra-CEE saranno attivate azioni di esplorazione, sviluppando i canali con altri soggetti istituzionali, in primo luogo Toscana Promozione che rappresenta ormai, nel modello toscano, il principale attore in tema di internazionalizzazione, al fianco del quale progettare gli interventi da inserire nella programmazione provinciale. La Camera ha candidato una serie di progetti a valere sul piano promozionale di Toscana Promozione rispetto alle quali non si ha ancora riscontro e che si tradurranno in azioni al cui interno valorizzare l’attività della partecipata Pistoia Promuove.

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*, avvalendosi anche della partecipata Pistoia Promuove di cui è ipotizzabile una revisione della forma giuridica onde renderla reale strumento operativo di attuazione delle politiche camerali negli ambiti individuati dalla Giunta camerale.

Uno strumento particolarmente utile per favorire e promuovere l’aggregazione di impresa è la costituzione e il supporto alle reti d’impresa, con particolare riferimento all’internazionalizzazione. Su questo fronte Unioncamere ha stipulato un prototipo progettuale con il Ministero dello sviluppo economico relativo alla costituzione di reti d’impresa finanziato dal Fondo di Perequazione 2009-2010. Si sottolinea l’opportunità di **sviluppare le passate esperienze di “aggregazione” d’imprese** costitutesi durante la partecipazione a mostre e fiere all’estero, esperienze estremamente positive che hanno consentito di risolvere problemi logistici legati alla partecipazione ad eventi all’estero, costituendo momenti di confronto estremamente costruttivi.

Sempre in tema di sostegno all’internazionalizzazione delle imprese viene confermata la gestione diretta della quinta edizione della manifestazione Immagine Italia e il Bando per il finanziamento di mostre e fiere di carattere internazionale.

Da valutare la fattibilità, sulla base dell’esperienza maturata nei settori della biancheria per la casa e della *lingerie* con il progetto “Immagine Italia”, la replica di un’analoga iniziativa in settori diversi, valutandone la fattibilità sulla base dei vincoli normativi e operativi che limitano l’azione camerale (e delle proprie partecipate) secondo tali modelli progettuali.

Si prende atto infine che sono stati presentati due progetti a valere sul Fondo nazionale di perequazione concernenti interventi a favore dell’internazionalizzazione alle PMI.

---

La voglia di fare impresa rappresenta il segnale più evidente della vitalità di un sistema produttivo e quindi si ritengono prioritari gli interventi che sostengano i fenomeni di “creazione d’impresa”, a partire da quelli che vedono protagonisti i giovani e le donne, anche valorizzando il contributo del Comitato per l’imprenditoria femminile.

In questo ambito programmatico si inseriscono:

- il progetto “Impresa in azione”, da realizzarsi in collaborazione con Assefi, grazie al quale gli studenti organizzano e gestiscono una vera e propria azienda, sviluppando un’idea imprenditoriale.
- il progetto relativo alla promozione della cooperazione tra scuola e università, progetto di sistema promosso dall’Unioncamere nazionale in forza dell’art. 2, comma 2, lettera n) della



---

riforma della L. 580/93;

- il “Progetto giovani” della Regione Toscana, pacchetto di opportunità finanziato da risorse regionali, nazionali e comunitarie volto a dare un futuro ai giovani sulla base del merito nello studio e nell’attività lavorativa nell’ambito del quale il sistema camerale potrà rivestire un ruolo attivo, in coerenza con le sue funzioni istituzionali.
-

## PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

### Linea strategica C

#### La politica per il credito

La difficoltà di accesso al credito da parte delle pmi rimane uno dei fattori di criticità caratterizzanti il sistema economico, soprattutto nell'attuale situazione di crisi della domanda internazionale che accresce il bisogno di liquidità delle imprese a fronte di una sempre maggior difficoltà del sistema bancario a concedere credito.

Sia Unioncamere nazionale che la Regione indicano, quale obiettivo strategico, il sostegno all'accesso al credito soprattutto attraverso l'intervento nel sistema delle garanzie, con l'obiettivo di ottenere effetti di mitigazione del rischio.

A tale proposito è significativo riportare alcuni dati riferiti al sistema camerale nel suo insieme: nel solo anno 2009 (ultimo dato disponibile) sono stati erogati 60,5 milioni di euro di contributi ai confidi (a fronte di 34,8 mln nel 2008 e 36,6 mln nel 2007) che hanno consentito di garantire – sempre con riferimento al solo 2009 – ben 32.965 milioni di euro di finanziamenti.

A livello toscano i contributi erogati nel 2009 superano i 2 milioni di euro, a fronte di 6.845 milioni di euro di finanziamenti garantiti<sup>1</sup>.



Figura 3 - Analisi swot Linea Strategica C

<sup>1</sup> Fonte: Unioncamere – Istituto Guglielmo Tagliacarne “Monitoraggio delle misure di sostegno ai confidi attuate dal sistema camerale – 2010”

<b>Prospettiva BSC</b>	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	C: LA POLITICA PER IL CREDITO	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci</b>	1 - Realizzazione di azioni volte a favorire le concessioni di credito nel sistema bancario	Confidi, Sistema Bancario, Ministero sviluppo economico, Unioncamere
	2 - Realizzazione di attività informativa/formativa al fine di facilitare l'accesso al credito delle imprese	
	3 - Attività di sostegno alle imprese per la corretta valorizzazione degli asset di bilancio	
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Incremento delle 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 ; Rafforzamento del sistema delle garanzie</i>	
<b>Risorse Destinate</b>		€ 500.000,00

Il tema dell'accesso al credito per le piccole e medie imprese resta una delle priorità dell'intero sistema camerale; ancor più, oggi, alla luce dell'entrata in vigore dei nuovi accordi di Basilea 3 stipulati dai governatori delle Banche Centrali mondiali, i cui effetti si spiegheranno anche nel periodo di riferimento. 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.

Gli effetti della crisi economica sulle condizioni del credito a livello locale ed, in particolare, il forte effetto di razionamento che si è avuto a partire dalla fine del 2008 è stato affrontato negli ultimi anni dall'ente camerale con interventi consistenti rispetto al bilancio camerale, che si ritiene utile riproporre anche nel 2012, sia con riferimento al bando sul microcredito per favorire la liquidità delle imprese, che il sostegno a Confidi, un efficace strumento in grado di avere un effetto leva moltiplicatore sulle risorse disponibili. In coerenza con le linee Unioncamere, gli interventi in materia di microcredito saranno diretti a privilegiare alcune categorie di imprese quali le start-up, le imprese innovative e quelle che intendono attuare piani di riconversione.

Sempre nell'ottica di favorire lo start-up d'impresa o la riconversione produttiva potranno essere erogati contributi a parziale copertura dei costi per la predisposizione di piani industriali.

Il sostegno finanziario dovrebbe essere affiancato da un sostegno consulenziale, sia potenziando lo sportello informativo in materia di opportunità finanziarie (anche allargando la rete di collaborazioni istituzionali in materia), sia fornendo – mediante convenzione – un servizio qualificato di consulenza finalizzato alla corretta valorizzazione degli asset di bilancio ai fini della presentazione delle richieste di finanziamento, con particolare riferimento alla valorizzazione dei marchi, anche coinvolgendo le associazioni di categoria.

## PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

### Linea strategica E

#### Trasparenza e tutela del mercato



Figura 4 - Analisi swot Linea Strategica E

<b>Prospettiva BSC</b>	TESSUTO ECONOMICO LOCALE	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	E: LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	- Attività di sensibilizzazione attraverso momenti di promozione degli strumenti di risoluzione delle controversie	Unioncamere nazionale, Unioncamere Toscana, Associazione dei consumatori
	- Attivare collaborazioni con altre cciaa e con Associazioni e ordini professionali	Associazioni dei consumatori Camere di commercio
E.2. Rafforzamento delle attività di vigilanza - controllo e stimolo del lavoro in rete con il sistema camerale e locale	- Realizzazione attività ispettiva con attenzione anche alla sicurezza prodotti	Polizia municipale e tutti gli organismi che gravitano sulla sicurezza prodotti, Guardia di Finanza
E.3. Accrescere la trasparenza del mercato	Gestione e promozione degli strumenti di autoregolazione del mercato attraverso azioni concertate a livello di area metropolitana e/o regionale	Unioncamere Toscana, Università
	- Azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente (seminari formativi/informativi, Sportello Condominio e Consumatori)	Associazioni dei consumatori, Associazioni degli amministratori di condominio
<b>Benefici Attesi</b>	<i>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  Incrementare i controlli su imprese attive;  Rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni di controllo attribuite al sistema delle CCIAA;  Maggiore visibilità dell'Ente camerale  Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali;  Riduzione dei comportamenti scorretti  Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo)</i>	
<b>Risorse Destinate</b>		€ 50.000,00

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. In particolare il "Servizio di mediazione della Camera di Commercio di Pistoia" è iscritto dal 8.8.2011 nel Registro degli Organismi di Mediazione del Ministero della Giustizia. Il decreto correttivo in materia di mediazione (D.M. n. 145/2011) ha appesantito i requisiti dei mediatori e i ricorsi pendenti sia al Tar che alla Corte Costituzionale e di Giustizia europea hanno amplificato le incertezze sulla possibilità di un reale decollo della mediazione.

La Giunta camerale ha di recente approvato il Protocollo d'intesa, predisposto da Unioncamere toscana, che prevede l'utilizzo, in forma associata, dei mediatori iscritti presso gli Organismi di Mediazione camerale toscani.

Nel 2012 è presumibile attendersi un importante incremento delle domande di mediazione, anche in vista termine del 20 marzo 2012, a partire dal quale diverrà obbligatorio il ricorso alla mediazione anche per le materie del risarcimento del danno derivante da circolazione di veicoli e natanti e del condominio.

Per affrontare l'aumentato carico di lavoro si prevede di attivare collaborazioni con le associazioni di consumatori locali al fine di offrire per il tramite degli sportelli informativi un'attività di

---

informazione sulle procedure di mediazione della Camera di Commercio di Pistoia.

Nel corso del 2012 saranno rilanciati anche gli strumenti di informazione al consumatore sulla base delle esperienze maturate negli ultimi anni, con particolare riferimento agli sportelli condominio e 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, privilegiando azioni concertate a livello di area metropolitana e/o regionale.

Fanno parte del programma le azioni legate alla gestione e promozione degli strumenti di autoregolazione del mercato attraverso azioni concertate a livello di area metropolitana.

Saranno poste in campo anche azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente sui temi della trasparenza del mercato, con la pubblicazione di materiale divulgativo e il co-finanziamento di progetti da realizzarsi in collaborazione con le associazioni di consumatori/utenti.

---

L'Ente camerale, in proporzione al proprio vasto bacino di utenti e tenuto conto delle poche risorse umane dedicate, è tra i più attivi della Toscana in tema di vigilanza e controllo. Questo grazie anche allo sviluppo di collaborazioni con altre Camere, associazioni, ordini professionali, senza dimenticare il fondamentale supporto delle autorità competenti quali la Polizia Municipale di Pistoia e Quarrata, (con le quali la Camera di Commercio di Pistoia ha in passato sottoscritto specifici protocolli di intesa), Carabinieri e Guardia di Finanza.

Come è noto, 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 generali di vigilanza del mercato o programmi settoriali specifici da trasmettere agli altri Stati membri ed alla Commissione. Il Regolamento a sua volta fa parte di un "pacchetto" legislativo - che comprende anche la Decisione CE 768/2008 relativa a un quadro comune per la commercializzazione dei prodotti e il Reg. CE 764/2008 che stabilisce procedure relative all'applicazione di determinate regole tecniche nazionali a prodotti legalmente commercializzati in un altro Stato membro -, elaborato in sede di revisione del "Nuovo Approccio" per garantire e favorire la libera circolazione dei prodotti nell'UE attraverso un rafforzamento del mutuo riconoscimento delle norme tecniche nazionali e della vigilanza del mercato. Il "Nuovo Approccio" ha portato, a partire dagli anni Ottanta, all'emanazione di un'articolata serie di direttive che hanno rappresentato un salto di qualità nella legislazione comunitaria finalizzata a tutelare i bisogni fondamentali dei cittadini europei, dalla sicurezza alla salute, alla salvaguardia ambientale e ad altri elementi connessi all'uso dei prodotti liberamente circolanti sul mercato UE.

E' evidente in quest'ottica che diventano essenziali, affinché l'intero sistema possa coerentemente esplicare le sue finalità, controlli diffusi ed efficaci sul territorio, sia per tutelare i consumatori dalla circolazione di prodotti non sicuri sia per garantire una concorrenza leale tra i vari operatori economici coinvolti. Tali controlli devono poter garantire un campionamento adeguato, la realizzazione di verifiche documentali, fisiche o di laboratorio, l'utilizzo del principio di valutazione del rischio, la raccolta di reclami ed altre informazioni utili.

Pertanto anche per il 2012 l'azione della Camera di Commercio di Pistoia, nonostante la validità del protocollo d'intesa stipulato tra il Ministero dello Sviluppo Economico ed Unioncamere per il rafforzamento dell'attività di vigilanza e controllo del mercato a tutela dei consumatori si esaurirà alla data del 31 dicembre 2011, proseguirà nel solco di quest'ultimo seguendone finalità ed obiettivi, continuando a concentrarsi nell'ambito della sicurezza dei giocattoli, dei prodotti elettrici, dei dispositivi di protezione individuale, della compatibilità elettromagnetica, dell'etichettatura di

---

prodotti tessili e dei prodotti calzaturieri e più in generale della sicurezza dei prodotti ai sensi dell'art. 102 e seguenti del Codice di consumo.

Anche nell'ambito della metrologia legale, settore non meno delicato ed importante, la Camera continuerà a garantire, sempre compatibilmente con le risorse umane che verranno messe a disposizione, un adeguato livello di vigilanza e sorveglianza degli strumenti nazionali e MID, nei confronti delle officine che operano sui tachigrafi digitali e nel settore dei metalli preziosi

---

## PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO-LOCALE

### Linea strategica G

#### La valorizzazione del patrimonio statistico



Figura 5- Analisi swot Linea strategica G



<b>Prospettiva BSC</b>	<b>TESSUTO ECONOMICO LOCALE</b>	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>G. LA VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STATISTICO</b>	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<i>1 - Valorizzazione del patrimonio informativo raccolto</i>	Ottimizzazione della standardizzazione e della diffusione dei dati e diffusione dei dati con cadenza trimestrale da veicolare all'esterno attraverso il sito istituzionale in collaborazione con la Provincia e attraverso altri canali più incisivi come una news letter da inviare alle imprese	Provincia di Pistoia, Unioncamere nazionale, Unioncamere Toscana, Associazioni di categoria
	Giornata dell' Economia	Camere di Commercio di Prato e Firenze
<i>2 - Accrescere e approfondire la conoscenza del tessuto economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e di analisi di cui dispone</i>	Indagine congiunturale sul commercio	Unioncamere nazionale, Unioncare Toscana
	Sviluppo nuovi osservatori camerale	Unincamere Toscana, Università, Aziende speciali del sistema camerale
	Censimento no profit e Indagine multiscopo su censimento Industria Servizi	Unioncamere nazionale, Istat
	Potenziamento reti di rapporti con gli altri organismi locali che svolgono l'attività di studio	Unioncamere Toscana, Università
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Aumento dei settori oggetto di indagine; Diffusione dei dati trimestrale; Standardizzazione delle rilevazioni; Individuazione di nuovi canali per la diffusione delle informazioni; Rispetto modalità e tempi Censimento no profit e Indagine multiscopo 2012</i>	
<b>Risorse Destinate</b>	<b>€ 95.000,00</b>	

La realizzazione degli osservatori dell'economia locale e la diffusione dell'informazione economica rappresentano un cardine della Riforma delle Camere di commercio che intende rafforzare il valore delle informazioni economiche contenute nel Registro delle imprese, nel Repertorio economico-amministrativo e degli altri Registri ed albi.

La Camera di Commercio e la rete camerale a cui appartiene costituiscono un osservatorio privilegiato per leggere con attenzione lo stato di salute del nostro tessuto produttivo, allo scopo di fornire adeguato supporto conoscitivo ad una consapevole politica economica locale che i principali attori pubblici e privati concorrono a pianificare.

In tale contesto va ulteriormente potenziata la capacità dell'ente camerale di offrire approfondimenti ed indagini specifiche e/o settoriali a supporto delle strategie delle istituzioni e del mondo imprenditoriale, con un'attenzione particolare a tutti gli elementi che potranno contribuire a superare con più slancio l'attuale recessione economica. 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.

Saranno rinnovati gli impegni in progetti nazionali quali la "Giornata dell'Economia" e il "Progetto Excelsior", coordinati da Unioncamere; la partecipazione agli Osservatori del sistema camerale regionale, coordinati da Unioncamere Toscana; la partecipazione all'indagine sui bilanci delle aziende pistoiesi, nonché le consuete rilevazioni congiunturali. Si parteciperà al sistema regionale di monitoraggio delle tariffe dei servizi pubblici locali e dei prezzi di alcuni servizi liberalizzati.

Nell'ottica di valorizzazione del patrimonio informativo continuerà l'azione di diffusione dei dati con cadenza trimestrale da veicolare all'esterno attraverso il sito istituzionale e attraverso la news letter inviata alle imprese.

---

Nel 2012 la struttura sarà infine fortemente assorbita dalla realizzazione del censimento no profit che impegnerà almeno i primi sei mesi dell'anno e l'indagine campionaria per verificare la copertura del censimento dell'industria.

---

## PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

### LINEA STRATEGICA D

#### Semplificazione amministrativa ed e-government

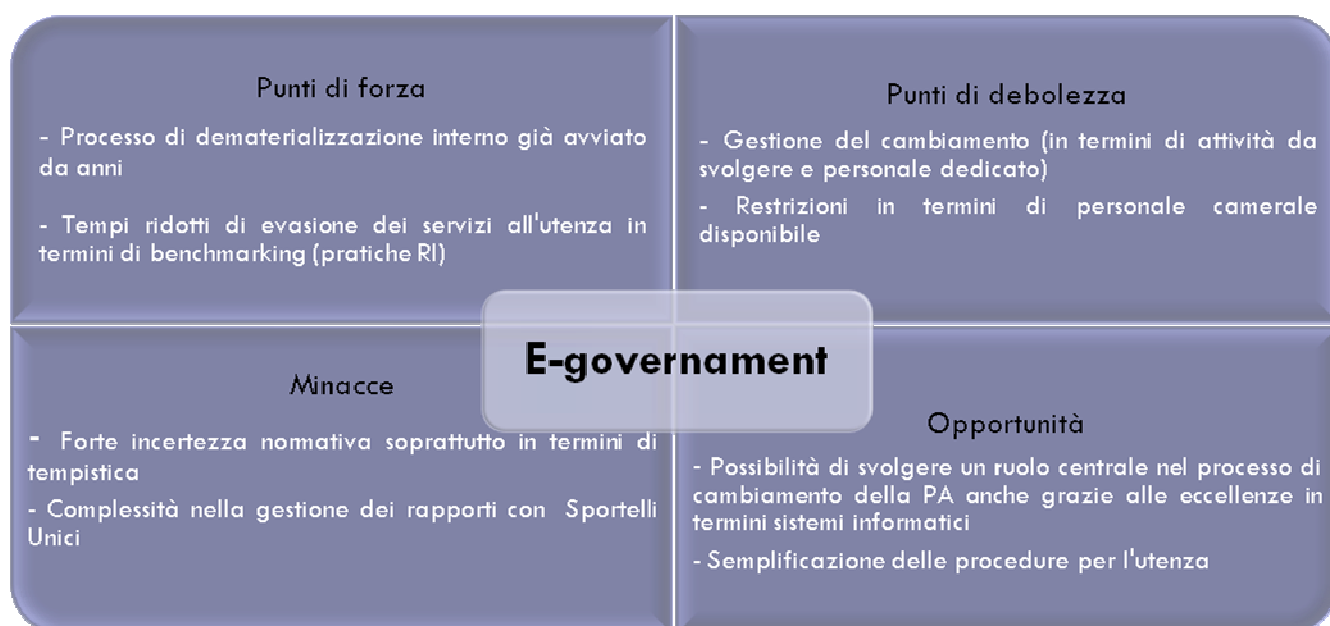


Figura 6 - Analisi swot Linea strategica D

Prospettiva BSC	PROCESSI INTERNI	
Linee Strategiche di Mandato	D. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA E L'E-GOVERNMENT: La pubblica amministrazione a servizio delle imprese	
Obiettivi Strategici	Azioni di intervento	Soggetti coinvolti
D.1. Semplificare l'accessibilità ai servizi camerale e incentivare il processo di dematerializzazione dell'Ente	Favorire di coordinamento e interscambio tra le associazioni di rappresentanza delle imprese e i suap	Associazioni di categoria e comuni della provincia
	Interoperabilità con i Suap della provincia	Regione Toscana, Unioncamere toscane, CCIAA toscane, comuni della Provincia
	- Accessibilità telematica ai servizi camerali (diffusione firma digitale e dei servizi telematici, potenziare l'attività di assistenza informativa tramite il sito internet)	Associazioni di categoria, ordini professionali
	- Dematerializzazione delle procedure	Infocamere, Infocert
D.2. Ottimizzare l'organizzazione interna per migliorare l'informazione all'utenza e la qualità dei servizi	- Garantire lo standard qualitativo e quantitativo dei servizi anagrafico-certificativi nella gestione dei nuovi adempimenti	
	- Passaggio al nuovo ente certificatore firma digitale	Aruba, Infocert
Benefici Attesi	<i>Ottimizzazione dell'efficienza servizi anagrafico-certificativi;  Migliore accessibilità telematica ai servizi camerali in particolare ai servizi anagrafico-certificativi  Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici da parte dell'utenza;  Riduzione percentuale pratiche sospese negli anni;  Mantenimento tempi medi di lavorazione pratiche telematiche  Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne;  Accresciuta soddisfazione del cliente/utente finale al quale è offerta una maggiore accessibilità via web ai servizi camerali  Tempestività di risposta ai quesiti on-line dell'utenza</i>	
Risorse Destinate	Spese di funzionamento	

La lentezza della macchina amministrativa e i vincoli di carattere burocratico sono da tempo additati come un freno alla capacità competitiva delle aziende italiane nel mercato globale. Un ostacolo che è oggi necessario rimuovere per accompagnare le imprese verso la ripresa economica che si profila all'orizzonte. In questa direzione si sta muovendo oggi il governo nazionale. Dopo l'avvio della comunicazione unica e il rilancio dello sportello unico delle attività produttive (Suap), è stato aggiunto un ulteriore tassello con l'introduzione della segnalazione certificata di inizio attività (Scia).

**SUAP** La piena attuazione dei Suap telematici resta a tutt'oggi incerta nelle modalità e nei tempi. E' stata predisposta una piattaforma regionale curata da Regione Toscana e Unioncamere per creare un unico accesso all'utenza da cui sia possibile far partire le pratiche e uniformare le modulistiche. La principale problematica è di tipo informatico, essenzialmente da parte dei comuni della provincia. Il Registro Imprese sarà responsabile della tenuta di un fascicolo informatico nel quale confluiranno i dati inviati dai Suap riguardanti la singola impresa, ma i sistemi informatici comunali non sono ancora pronti per una piena attuazione della riforma per la quale quindi non è a tutt'oggi stabilita una data certa. La Camera dovrà rappresentare il punto di raccordo tra i Suap e le associazioni di categoria per l'evidenziazione e la risoluzione, ove possibile, delle principali problematiche operative.

**Attuazione di iniziative volte all'incremento delle consultazioni per via telematica dei dati e degli atti degli archivi camerali.** – Si confermano tra gli obiettivi strategici dell'Ente il potenziamento del canale telematico di accesso ai servizi camerali e, più in generale, della pubblica amministrazione. Saranno quindi proseguite le 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 al potenziamento dello

---

stesso come canale informativo e di assistenza all'utente.

---

**Dematerializzazione delle procedure** - La Camera di Commercio di Pistoia si sta impegnando a semplificare le procedure amministrative e a dematerializzare i processi di comunicazione attraverso l'incentivazione all'uso della posta elettronica certificata. L'Ente ha proceduto 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, consentendo l'acquisizione informatica (interna od esterna) del documento e la sua archiviazione. E' dotato di PEC istituzionale, provvede non solo alla segnatura e assegnazione di numero di protocollo, ma incamera anche, digitalmente, il documento stesso e prevede la sua legalizzazione. Durante il 2012 si concluderà il progetto di fascicolazione informatica dei documenti che ha interessato una parte degli uffici camerale nel 2011. I documenti in entrata e in uscita sono già **archiviati otticamente per il 100%** e la conclusione del progetto **consentirà una totale sostituzione del fascicolo cartaceo con quello informatico**.

La spinta all'informatizzazione ha riguardato in questi anni anche gli uffici amministrativo-contabili ottimizzando i tempi di lavoro e consentendo un recupero di risorse, anche umane. L'ulteriore fase del processo di smaterializzazione e informatizzazione delle procedure (implementazione completa del ciclo passivo e attivo e del fascicolo elettronico), si completerà con l'implementazione del mandato elettronico e del cedolino elettronico. Sarà implementato il sistema di telefonia VOIP, sia su telefono che fax, anticipando quella che è stata considerata dal Ministero una delle principali innovazioni che consentono risparmi di spesa, oltre che permettere un'autonoma gestione del centralino camerale (a cui sarà deputato l'ufficio CED), alleggerendo notevolmente i rapporti con Telecom.

---

**Garantire lo standard di qualità e quantità dei servizi anagrafico-certificativi** - La novità più rilevante in materia di servizi anagrafico-certificativi riguarda l'imminente attuazione della Direttiva servizi a seguito dell'emanazione dei quattro decreti attuativi riguardanti l'attività degli iscritti ai soppressi albi di spedizioniere, mediazione, agenti e rappresentanti e mediatori marittimi.

Preme sottolineare in questa sede l'accresciuta responsabilizzazione dell'ente camerale nella materia. L'introduzione della Segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), in seguito forse sostituita da una Segnalazione non certificata di inizio attività (SIA), da un lato responsabilizza l'operatore che certifica, dietro responsabilità penale, l'esistenza dei requisiti di legge e inizia quindi immediatamente lo svolgimento dell'attività professionale, dall'altro obbliga l'ente a controlli tempestivi sull'esistenza dei requisiti certificati, nella consapevolezza che l'esercizio di attività professionale, in assenza di requisiti, può produrre danni a terzi, per i quali lo stesso ente potrà essere chiamato a responsabilità.

Anche la revisione periodica degli iscritti agli albi professionali, ormai soppressi e sostituiti dall'iscrizione al r.i./rea, è stata riformata. La legge ha imposto una revisione dinamica, con controlli entro quattro anni a partire dall'iscrizione effettuata tramite SCIA. L'ente inoltre è obbligato all'emanazione di un provvedimento di inibizione alla continuazione dell'attività qualora non siano ravvisati i requisiti normativi per il suo esercizio. Il numero di pratiche d'iscrizione aumenterà sicuramente, così come le posizioni da gestire.

In attesa di riforma anche l'albo artigiani di cui è probabile l'abolizione, con conseguente sostituzione tramite semplice annotazione nel registro imprese, a cui conseguirà l'obbligo dell'ente in merito alla verifica dei requisiti necessari per l'iscrizione.

---

In questo quadro fortemente innovato da un punto di vista normativo, al quale si somma la riduzione delle risorse umane disponibili, il mantenimento degli standard di qualità degli uffici anagrafici, definito anche in termini di benchmarking con le consorelle toscane, diventa obiettivo prioritario di questa amministrazione.

**Gestione del passaggio al nuovo ente certificatore firma digitale** – Nel 2012 è previsto il passaggio al nuovo ente certificatore della firma digitale risultato vincitore di gara nazionale, con cambiamento del software e delle convenzioni postcard con gli utenti e con le associazioni di categoria.

Entro il 29 novembre 2011 inoltre tutte le società saranno obbligate a richiedere l'iscrizione della pec nel registro imprese. Si stimano circa 14.000 società che inoltreranno domanda di aggiornamento, con un impatto sulle attività operative soprattutto in termini di pratiche da correggere, a cui si somma l'obbligo di sanzionare le società inadempienti che impatterà soprattutto nel 2012.

---

## PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI

### LINEA STRATEGICA H

#### La comunicazione

Migliorare il rapporto con gli utenti attraverso adeguate attività di comunicazione è un'esigenza specifica dell'attuale evoluzione del sistema pubblico. La comunicazione è funzionale ai processi di riforma delle pubbliche amministrazioni, rappresenta la strada per rendere trasparente il rapporto con la propria utenza e perseguire, rendendoli pubblici, gli obiettivi fissati.



Figura 7 - Analisi swot Linea strategica H

<b>Prospettiva BSC</b>	<b>PROCESSI INTERNI</b>	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>H - Comunicazione</b>	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<i>1 - Aumentare le potenzialità dei canali informatici di comunicazione esterna</i>	Potenziamento del sito	Infocamere
<i>2 - Divulgare l'attività istituzionale dell'Ente</i>	CRM	Retecamere
	Indagine di customer esterna	UnioncamereToscana
<i>3 - Potenziamento della comunicazione interne</i>	Miglioramento area informatica Intranet	Infocamere
	Attivazione di momenti istituzionalizzati di confronto col personale interno per la condivisione dei cambiamenti in atto	
<b>Benefici Attesi</b>	<i>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; Miglioramento del clima aziendale</i>	
<b>Risorse Destinate</b>		€ 15.000,00

La Camera di Commercio è tesa al miglioramento continuo sia della comunicazione esterna – verso le imprese e i consumatori - sia di quella all'interno dei propri uffici. Intende altresì assumere un ruolo di leader in relazione alla comunicazione provinciale di tipo economico, tesa ad evitare duplicazioni di studi. Si vuol a tal fine individuare un pannello di indicatori sintetici che monitorizzino con costanza i principali fenomeni economici, da pubblicizzare attraverso lo strumento web che consentano una facile, intuitiva e immediata lettura dell'andamento economico.

Il sito web sarà mantenuto in linea con le nuove esigenze e le più recenti tecnologie, in coerenza con l'obiettivo di ampliare i servizi di tipo multimediale dell'ente, nel rispetto della normativa sulla privacy. Il sito sarà altresì reso conforme alle Linee Guida per i siti web della P.A., volte a garantire il miglioramento qualitativo e contenutistico di questi strumenti.

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

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, introdotta dalla riforma Brunetta, assume importanza fondamentale la "rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (art. 8 dLgs. 150/2009)" che consente di verificare il livello di efficienza ed efficacia di un servizio, così come percepita dagli utenti, in un'ottica di miglioramento continuo della performance. Si considera quindi utile la realizzazione di un'indagine di customer satisfaction esterna, da realizzarsi anche in collaborazione con Unioncamere Toscana.



# PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO

## LINEA STRATEGICA I

### Innovazione e Qualità

<b>Prospettiva BSC</b>	<b>INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO</b>	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	<b>I - INNOVAZIONE E QUALITA'</b>	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
<b>Implementare azioni di miglioramento organizzativo</b>	Proseguimento progetto benchmarking Unioncamere Toscana	Unioncamere Toscana, Camere di commercio italiane
	Carta dei servizi	Unioncamere Toscana, Camere di commercio italiane
	Certificazione di qualità Registro Imprese	IMQ
<b>Sviluppare un processo integrato di pianificazione e controllo</b>	Sviluppo di un sistema di pianificazione e controllo multidimensionale	Unioncamere Toscana
<b>Attuazione legge di riforma L. 580/93 e valorizzazione rete camerale</b>	Attuazione legge di riforma L. 580/93	Unioncamere Toscana
	Rete camerale	Unioncamere nazionale, Unioncamere Toscana, società di sistema, Camere di commercio estere, altri soggetti rete camerale
<b>Promozione del benessere organizzativo e valorizzazione del personale</b>	Azioni di riorganizzazione interna del personale al fine di garantire trasversalità delle competenze e una corretta distribuzione delle risorse umane	
	Diffusione del benessere organizzativo	
<b>Benefici Attesi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera</li> <li>- Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance</li> <li>- Maggior senso di appartenenza del personale all'organizzazione camerale ; Professionalità maggiormente allineata alle esigenze attuali e future delle imprese; Indicatori positivi da sistemi di monitoraggio del clima ; Maggior controllo dei processi camerale e individuazione delle aree di miglioramento</li> <li>- Rispondere in modo sempre più efficace alle richieste e alle aspettative degli utenti</li> <li>- Propagare la cultura della qualità e dotare gli utenti di adeguati strumenti di informazione, trasparenza e tutela</li> </ul>	
<b>Risorse Destinate</b>	<b>€ 785.000,00 (di cui € 770.000,00 quote associative sistema camerale)</b>	

**La qualità del Registro Imprese** - Nel 2012 è previsto il rinnovo della certificazione Iso 9000 del Registro Imprese con un impatto importante sugli uffici, soprattutto in vista degli effetti della re-ingegnerizzazione dei processi che coinvolgerà il registro imprese e gli albi e ruoli/cpa. Dovranno

---

essere riorganizzati gli orari degli sportelli al pubblico.

**Benchmarking** - Per un miglioramento continuo delle attività correnti diventa stringente una valutazione della funzionalità dei principali servizi camerali, anche in relazione ad una comparazione 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. 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. Saranno infine individuati ulteriori percorsi di sviluppo del gruppo di lavoro sul benchmarking costituito presso l'Unioncamere Toscana, individuando ulteriori percorsi di sviluppo, come l'adozione di una comune **Carta dei servizi**.

---

**Il sistema pianificazione e controllo multidimensionale** - La "riforma Brunetta" impone alle pubbliche amministrazioni l'adozione di un idoneo sistema di pianificazione, controllo e valutazione, basato sulla trasparenza, sulla coerenza, sulla continuità del processo, sulla chiara definizione di principi e di logiche che ne guidino il funzionamento.

L'Ente ha implementato un sistema di pianificazione e controllo orientato al risultato, approvato i principali documenti del ciclo della performance e adottato una metodologia innovativa, la BSC con un'impostazione programmatoria multidimensionale che informa anche il corrente documento. Nel 2012 sarà completato l'adeguamento alla Riforma Brunetta, con particolare riferimento **al calcolo dei costi di processo e alla redazione della prima Relazione sulla performance**.

Nei suoi possibili sviluppi il sistema di pianificazione e controllo dovrà condurre non solo alla misurazione e alla valutazione dei risultati concreti e immediatamente ritraibili dall'azione camerale, ma anche alla valutazione degli impatti a medio-lungo periodo che tale azione eserciterà sul territorio di riferimento (i cosiddetti outcome)..

**Attuazione della legge di riforma della L. 580/93 e valorizzazione rete camerale** – Uno degli aspetti innovativi della recente riforma della L. 580/93 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 ci riconosce 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. Particolare attenzione sarà data ai temi organizzativi e a quelli dell'efficienza, attraverso i possibili sviluppi di funzioni da gestire in forma associata, e al riordino amministrativo che deriverà dalla revisione dei regolamenti e dello statuto camerale, in relazione alle novità introdotte dalla norma.

In questa linea si riepilogano anche gli impegni finanziari relativi sia alle quote partecipative nelle società del mondo camerale che le quote associative all'Unioncamere.

---

**Azioni di riorganizzazione interna per assicurare la trasversalità delle competenze e una corretta redistribuzione risorse umane** - Le novità legislative che riguardano i servizi anagrafico-certificativi implicheranno un incremento del carico di lavoro degli uffici e un aumento del fabbisogno formativo, anche a seguito degli interventi in termini di re-ingegnerizzazione dei processi e delle procedure che si renderanno indispensabili. E' vero infatti che le norme introdotte porteranno ad una semplificazione per l'impresa in termini di modulistica da presentare, ma moltiplicheranno i controlli che la pubblica amministrazione è chiamata ad effettuare e ne amplificheranno la responsabilità nei confronti di terzi. Anche la portata innovativa della Mediazione implicherà consistenti modifiche organizzative a cui la struttura dovrà far fronte, non senza difficoltà, anche in termini formativi. Si dovrà dunque prendere atto delle rilevanti esigenze di flessibilità che implicheranno notevoli riflessi in termini di adeguamento delle risorse umane, tenendo altresì conto della programmazione delle assunzioni che scaturirà presumibilmente dalla revisione della pianificazione del fabbisogno di

---

personale da approvarsi entro la fine del 2011.

Ne conseguirà un accresciuto fabbisogno formativo del personale, in un quadro normativo purtroppo estremamente restrittivo in termini di possibilità di investimento di risorse finanziarie.

Si ritiene indispensabile la conduzione di un'indagine sul benessere organizzativo, da realizzarsi a termine del processo di riorganizzazione in corso, che potrà essere gestita anche in collaborazione con il CUG.

# PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA

## LINEA STRATEGICA L

### Gestione economico-finanziaria

<b>Prospettiva BSC</b>	ECONOMICO-FINANZIARIA	
<b>Linee Strategiche di Mandato</b>	L - GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA	
<b>Obiettivi Strategici</b>	<b>Azioni di intervento</b>	<b>Soggetti coinvolti</b>
L.1 Azione di razionalizzazione dei costi e adozione di comportamenti "virtuosi"	Contenimento e razionalizzazione dei costi di funzionamento	
L.2 Reperimento di risorse finanziarie esterne	Politiche di reperimento di risorse finanziarie da fonti diverse da quelle normativamente imposte	
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto Incrementare nel medio-lungo periodo il VA lordo distribuito al Tessuto Economico Produttivo</i>	
<b>Risorse Destinate</b>		

Negli ultimi anni si sono succeduti interventi legislativi caratterizzati da forti contenimenti della spesa pubblica, i cui effetti incidono in maniera significativa sulla programmazione dell'Ente.

Le azioni di contenimento dei costi sono costantemente perseguite dall'ente, non solo in forza dei vincoli normativi attualmente in vigore. I confronti in termini di benchmarking toscano confermano i buoni risultati ottenuti sia in termini di contenimento della spesa che di promozione di maggiori entrate. A tal proposito si ricorda che siamo tra le poche camere della Toscana che non hanno deliberato la maggiorazione del diritto annuale, insieme a quelle di Arezzo, Grosseto e Lucca.

E' quindi auspicabile rafforzare ulteriormente la capacità di reperire risorse finanziarie esterne, non versate coattivamente, sia promuovendo politiche di sponsorizzazione che attraverso la ricerca di partners con i quali condividere l'onere finanziario delle azioni economiche.

E' infine intenzione dell'Ente adottare un piano di razionalizzazione e riqualificazione della spesa, al fine di consolidare i risultati in termini di contenimento dei costi di funzionamento conseguenti alle azioni di semplificazione e digitalizzazione adottate (Voip, cedolino e mandato elettronico, fascicolazione elettronica) e al progetto di ristrutturazione della sede che si concluderà a fine 2011. Si ricorda che alcuni interventi strutturali adottati hanno consentito all'Ente di ottenere la certificazione Enea di riqualificazione energetica ai sensi dell'art. 1, commi 344-349, L. 296/06 che, oltre a tradursi in un probabile risparmio in termini di spese energetiche<sup>2</sup>, ha permesso di ottenere consistenti detrazioni fiscali per le prossime cinque annualità.

<sup>2</sup> Preme sottolineare che la valutazione di risparmio energetico non deve essere fatta in termini di confronto storico, considerato che la ristrutturazione è stata eseguita su un palazzo che non era dotato di alcun impianto di condizionamento e che aveva creato nel tempo significativi problemi in termini di condizione di lavoro. La valutazione è da condurre rispetto agli attuali