



Camera di Commercio
Pistoia



***“Programma Pluriennale di attività
2016 – 2020”
e
“Relazione Previsionale e
Programmatica per l’anno 2016”***

Indice

Premessa.....	3
PARTE PRIMA – PROGRAMMA PLURIENNALE 2016-2020. LINEE STRATEGICHE DI INTERVENTO PER IL QUINQUENNIO 2016-2020.....	5
La <i>mission</i> : la centralità dell’impresa	5
La <i>vision</i> : la Camera di Commercio ente di riferimento per l’economia territoriale.....	5
Le linee strategiche di intervento: la continuità	6
<i>Sintesi del mandato precedente</i>	6
<i>L’attualizzazione delle linee strategiche</i>	11
La valorizzazione economica del territorio (linea strategica A)	11
Il sostegno alla competitività delle imprese (linea strategica B)	13
La politica per il credito (linea strategica C).....	15
La semplificazione amministrativa e l’e-government: la pubblica amministrazione a servizio delle imprese - (linea strategica D)	16
La trasparenza e la tutela del mercato - (linea strategica E)	16
L’analisi e la conoscenza del sistema economico locale - (linea strategica F).....	17
La comunicazione e la trasparenza - (linea strategica G)	17
Innovazione e qualità - (linea strategica H)	18
Gestione economica e finanziaria - (linea strategica I).....	19
PARTE SECONDA – LA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER L’ANNO 2016.....	20
Quadro riassuntivo delle risorse destinate a iniziative di promozione economica	33
ALLEGATI.....	35
Allegato A) - IL QUADRO ECONOMICO	35
Il quadro economico provinciale.....	36
La popolazione	37
Il Valore Aggiunto	38
Le imprese.....	38
Import / export	41
La situazione occupazionale	42
Il credito	43
Allegato B) – IL QUADRO NORMATIVO.....	50
Il processo di riforma del sistema camerale.....	50
Le disposizioni in materia di partecipazioni societarie	52
Misure di contenimento della spesa	54
All. C) – IL QUADRO DELLE RISORSE E DEGLI IMPIEGHI	57

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”*.

Compete altresì al Consiglio l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica che, ai sensi dell'art. 5 del citato D.P.R. 254/2005, aggiorna annualmente il programma pluriennale, *“ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, specificando, altresì, le finalità che si intendono perseguire e le risorse a loro destinate”*.

Il programma pluriennale rappresenta pertanto il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione, attualizzato nella Relazione previsionale programmatica, documento d'indirizzo strategico annuale, nel preventivo economico, che traduce gli obiettivi programmatici in attività e progetti, fino al budget direzionale, che attribuisce a ciascun dirigente risorse per oneri e investimenti per il raggiungimento degli obiettivi d'area.

Il nuovo Consiglio della Camera di Commercio di Pistoia, nominato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale Toscana n. 91 del 9 giugno 2015, si è insediato in data 29 giugno 2015 e ad esso spetta la definizione del programma pluriennale di mandato per il quinquennio 2016 – 2020. Data la coincidenza della Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno 2016 con il primo anno del programma pluriennale, la stessa costituisce parte integrante del presente programma.

Il programma non può non risentire dei profili di indeterminatezza connessi al processo di riforma del sistema camerale da tempo avviato, sia in termini di ridefinizione delle circoscrizioni territoriali che di rideterminazione di competenze e funzioni, profili che coinvolgono più in generale l'assetto complessivo degli enti territoriali: in tale contesto risulta oltremodo difficile sia una programmazione delle attività che travalichi l'orizzonte di breve periodo che il previsto coordinamento con gli atti di programmazione degli enti territoriali, quando definiti.

Basti pensare, a questo proposito, alla situazione delle Amministrazioni Provinciali, il cui processo di riforma non è ancora concluso; ai processi di unione che, faticosamente e con vicende alterne, interessano molteplici Comuni del territorio; all'incertezza circa il futuro di Toscana Promozione, Agenzia regionale di promozione economica.

Il presente documento, anche alla luce delle decisioni assunte dal Consiglio circa l'avvio del percorso di integrazione delle circoscrizioni territoriali con la CCIAA di Prato, deve essere

vista in un'ottica di "programmazione ponte" verso tale integrazione, suscettibile di ridefinizione una volta completato il processo.

Muovendo anche da queste considerazioni il programma è stato redatto in continuità con la programmazione del precedente mandato, tenuto conto del fatto che le priorità strategiche individuate nel 2010 risultano ancora oggi di assoluta validità: internazionalizzazione, accesso al credito, innovazione, valorizzazione del territorio, trasparenza e legalità.

PARTE PRIMA – PROGRAMMA PLURIENNALE 2016-2020. LINEE STRATEGICHE DI INTERVENTO PER IL QUINQUENNIO 2016-2020

La *mission*: la centralità dell'impresa

La legge 580/93, come modificata dal D.Lgs. 15 febbraio 2010 n. 23 e in corso di ulteriore modifica, nella versione attualmente vigente 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*”.

La *mission* dell'Ente camerale è, pertanto, **incentrata sull'impresa e sul modo di fare impresa nell'attuale contesto economico-sociale e sul suo sostegno in forme non solo economico-finanziarie.**

Tali ultime forme di sostegno, peraltro, in una situazione di costante riduzione delle risorse economiche disponibili assumono sempre più un ruolo importante nell'ambito delle politiche camerali.

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

La riforma della pubblica amministrazione in corso depotenzia fortemente l'attuale sistema di *governance* locale lasciando peraltro spazio ad un rafforzamento del ruolo della Camera di Commercio quale soggetto che stimoli e aggregi le forze in campo sui temi che condizionano lo sviluppo del territorio e del sistema imprenditoriale locale, qualora si sappiano cogliere gli elementi positivi della riforma stessa.

Anche il sistema camerale, infatti, è oggetto di profonde modifiche che porteranno alla rideterminazione delle circoscrizioni territoriali su base più ampia, secondo le linee tracciate dall'art. 10 della L. 124/2015 recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”: se opportunamente gestito il processo di riforma può rappresentare l'occasione per giungere alla definizione di politiche territoriali di più ampio respiro, beneficiando di importanti sinergie, senza per questo rinunciare al presidio dei singoli territori le cui istanze potranno trovare accoglimento, proprio in virtù di tali sinergie, ancora più che in passato.

Le linee strategiche di intervento: la continuità

Come indicato in premessa le priorità strategiche individuate nel 2010 risultano ancora oggi di assoluta validità.

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 (pur con le limitazioni evidenziate in premessa), flessibili al fine di consentire il loro adattamento a quelli che saranno gli eventuali mutamenti dello scenario economico di riferimento, nonché dello scenario istituzionale.

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

- del contesto normativo 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).

Sintesi del mandato precedente

La priorità della Camera di Commercio di Pistoia individuate nell'ambito del precedente mandato sono riconducibili alla "Valorizzazione economica del territorio" attraverso la promozione della filiera del turismo e la valorizzazione integrata del territorio, nonché al "Sostegno alla competitività delle imprese" e al "Sostegno al credito" attraverso

l'internazionalizzazione, la diffusione di strumenti finanziari, il rafforzamento della rete istituzionale a sostegno dell'innovazione.

All'interno di queste prime tre linee strategiche sono stati declinati i programmi finalizzati a sostenere la competitività delle imprese e del sistema locale in tema di internazionalizzazione, turismo e valorizzazione integrata del territorio, accesso al credito, innovazione tecnologica, crescita del capitale umano e sviluppo sostenibile.

E' del tutto evidente che l'azione camerale da sola non è in grado di incidere in maniera determinante sulle dinamiche economiche del territorio. Tuttavia, se leggiamo gli esiti dell'attività promozionale in un'ottica più immediata di output, alcuni dati appaiono significativi. Nel complesso si rileva che gli interventi economici erogati dalla Camera nel corso del quinquennio 2010-2014 sono stati pari a € 12.911.805, con un ritorno in termini di interventi per impresa attiva nel 2014 di 100 euro per impresa, contro una media del sistema toscano di 78 euro.

Totale complessivo 2010-2014	2014	2013	2012	2011	2010
€ 12.911.805,37	€ 2.836.620,09	€ 2.461.835,44	€ 3.107.128,01	€ 3.341.887,37	€ 1.164.334,46

		2014		2013		2012		2011		2010	
Codice Priorità	Nome Priorità	Budget	Costo	Budget	Costo	Budget	Costo	Budget	Costo	Budget	Costo
- A	La Camera di Commercio per la valorizzazione economica del territorio										
A Totale		€ 1.080.616,38	€ 953.851,81	€ 1.162.000,00	€ 1.007.665,55	€ 1.000.425,00	€ 820.880,53	€ 923.900,00	€ 728.628,42	-	-
- B	La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese										
B Totale		€ 1.792.956,99	€ 1.492.462,09	€ 2.264.002,37	€ 1.755.688,62	€ 2.166.109,11	€ 1.844.562,19	€ 2.659.400,00	€ 2.170.335,32	-	-
- E	La Camera di Commercio per la trasparenza e la tutela del mercato										
E Totale		€ 42.500,00	€ 29.881,86	€ 50.000,00	€ 38.416,22	€ 50.000,00	€ 30.793,20	€ 140.000,00	€ 84.923,26	-	-
- G	Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione triennale										
G Totale		€ 3.035,34	€ 3.035,34	€ 123.000,00	€ 59.302,80	€ 129.500,00	€ 53.242,09	€ 62.000,00	€ 13.382,67	-	-
- S	La politica per il credito										
S Totale		€ 370.000,00	€ 357.388,99	€ 650.000,00	€ 608.427,80	€ 500.000,00	€ 357.650,00	€ 450.000,00	€ 344.617,70	-	-
- Z	Non definito - Fondo perquazione Linee strategiche										
Z Totale		€ 19.800,00	€ 0,00	€ 167.347,63		€ 225.015,89		€ 3.100,00		-	-
Totale complessivo		€ 3.308.908,71	€ 2.836.620,09	€ 4.416.350,00	€ 2.461.835,44	€ 4.071.050,00	€ 3.107.128,01	€ 4.238.400,00	€ 3.341.887,37	€ 3.842.572,00	€ 1.164.334,46
	La comunicazione							€ 15.000,00			
Totale complessivo 2010-2014	€ 12.911.805,37	€ 3.308.908,71	€ 2.836.620,09	€ 4.416.350,00	€ 2.461.835,44	€ 4.071.050,00	€ 3.107.128,01	€ 4.253.400,00	€ 3.341.887,37	€ 3.842.572,00	€ 1.164.334,46

Tra gli assi portanti dell'azione camerale vi è stato anzitutto l'insieme di interventi a sostegno della competitività delle imprese sia sul piano della loro capacità di innovazione che su quello della propensione all'internazionalizzazione. Sulla linea strategica in oggetto, nel quadriennio 2011-2014, sono stati investiti oltre 7.000.000 di euro.

Riguardo alla promozione dell'internazionalizzazione delle imprese pistoiesi sono state organizzate oltre 60 iniziative direttamente gestite dalla struttura camerale e accompagnate oltre 1.300 imprese in iniziative di internazionalizzazione. La struttura camerale si è fortemente impegnata, non solo finanziariamente, su questa specifica linea strategica: l'organizzazione alla Fortezza da Basso di Firenze di Immagine Italia, affermatasi come punto di riferimento internazionale delle imprese del settore biancheria della casa e lingerie, ne è un esempio.

Quasi 800 imprese del territorio sono state finanziate per la partecipazione a mostre e fiere all'estero, per un totale di 1.200.000 euro.

Sul piano della promozione della capacità di innovazione delle imprese pistoiesi sono stati organizzati numerosi percorsi formativi e di accompagnamento. Rilevante la partecipazione delle imprese della provincia alle iniziative di diffusione dell'innovazione (quasi 900 partecipanti nel quadriennio), importanti i numeri degli accessi allo sportello finanziamenti e nuove imprese (oltre 1.500 accessi) e agli incontri organizzati in collaborazione con Unioncamere Toscana in materia di consulenza brevettuale.

Oltre 3.500.000 di euro sono stati investiti in interventi per la valorizzazione della filiera turistica e per la valorizzazione di Pistoia quale provincia del verde e del suo patrimonio artistico e culturale, la cui qualificazione e promozione rappresentano il terreno su cui potrà giocarsi una importante partita per il rilancio dell'economia.

Significativo l'intervento nelle scuole per l'orientamento consapevole al mondo del lavoro e della creazione di imprese, attività che la riforma dell'art. 2 della legge 580/93 operata dal D.Lgs. 23/2010 ha espressamente assegnato alle Camere di commercio in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni e che la Camera di Commercio di Pistoia, anticipando il dettato normativo, attua già da molti in anni in stretta collaborazione con gli Istituti scolastici e, fino al 2014, con Uniser. Nel quadriennio sono stati oltre 1.100 gli studenti degli istituti pistoiesi coinvolti.

	2014	2013	2012	2011	Totale
Iniziative di internazionalizzazione organizzate dalla struttura camerale	20	17	17	9	63
N. imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione	353	301	322	336	1312
Partecipanti a seminari informativi		113	102		215
Beneficiari contributi bandi partecipazione mostre e fiere all'estero	250	233	150	163	796
Domande di deposito marchi e brevetti (da sistema bench)	334	356	329	344	1363
Utenti servizio consulenza brevettuale	76	61	63	67	267
Partecipanti a eventi incontro domanda/offert adi innovazione	286	378	149	83	896
Utenti sportello finanziamenti e nuove imprese	373	412	440	337	1562
Numero di studenti coinvolti nelle percorsi alternanza scuola/lavoro	609	342	96	70	1117

Sul numero delle imprese coinvolte nelle iniziative di internazionalizzazione è stato determinante quello delle imprese partecipanti a Immagine Italia che l'amministrazione uscente ha sostenuto in continuità con la precedente. La manifestazione, peraltro, ha risentito della crisi economica che ha investito pesantemente i settori economici cui la stessa è rivolta (biancheria per la casa, intimo-*lingerie*) che ha costretto a limitare le ultime due edizioni al solo settore intimo-*lingerie*.

IMMAGINE ITALIA							
EDIZIONE 2008	Edizione 2009	Edizione 2010	Edizione 2011	Edizione 2012	Edizione 2013	Edizione 2014	Edizione 2015
200 imprese	260 imprese di cui 48 pistoiesi	275 imprese di cui 42 pistoiesi	279 imprese di cui 40 pistoiesi	285 imprese	171 imprese	116 imprese	102 imprese
300 marchi presentati	400 marchi presentati	430 marchi presentati	505 marchi presentati	517 marchi presentati	305 marchi presentati	239 brand presentati	235 brand presentati
20.000 mq espositivi occupati	30.000 mq espositivi occupati	30.000 mq espositivi occupati	30.000 mq espositivi occupati	30.000 mq espositivi occupati	18.000 mq espositivi occupati	10.000 mq espositivi occupati	10.000 mq espositivi occupati
10.000 visitatori	13.800 visitatori	15.000 visitatori	16.000 visitatori	8.000 visitatori	9.500 visitatori	6.500 visitatori	6.000 visitatori

Ulteriore priorità è stata individuata nella promozione e lo sviluppo di strumenti di tutela del mercato che garantiscano la concorrenza, la trasparenza e la fede pubblica.

I benefici attesi definiti in sede di programmazione pluriennale erano stati ricondotti alla capacità di generare e diffondere fiducia nelle relazioni fra imprese e pubblica amministrazione, fra imprese ed imprese e fra imprese e consumatori affermando, al contempo il ruolo del sistema camerale nell'ambito delle attività di regolazione del mercato

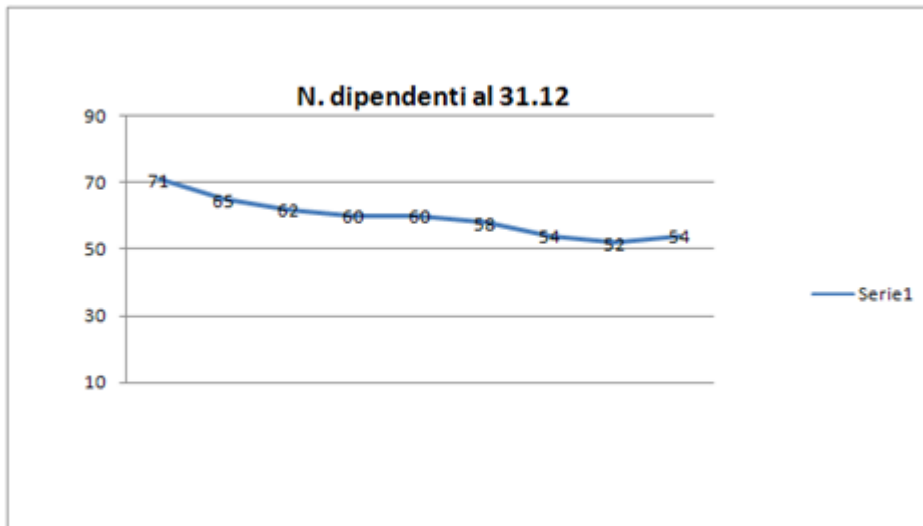
Con riferimento alle attività di regolazione del mercato, la Camera ha svolto un'intensa attività di promozione dell'istituto della conciliazione, sin dal suo avvio fino all'anno 2012 in cui la conciliazione è stata resa obbligatoria e, diventando Ente di Formazione accreditato dal Ministero della Giustizia già dal 2011, ha realizzato in questi anni vari percorsi formativi destinati alla figura del conciliatore. Dal 2011 al 2014 l'ufficio ha gestito oltre 630 conciliazioni e mediazioni e 10 arbitrati.

La salute organizzativa dell'ente si è rafforzata, con evidenti benefici inerenti il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione Camerale. Alcuni dati che dimostrano un sostanziale ribaltamento dell'incidenza dei costi di personale e iniziative economiche (*il dato relativo all'anno 2014 subisce i primi effetti della riduzione della misura del diritto annuale che, seppure disposta gradualmente a decorrere dall'anno 2015, ha determinato una revisione delle politiche di intervento, con riduzione delle risorse economiche destinate alla realizzazione di interventi di promozione del sistema delle imprese al fine di preservare l'equilibrio di medio periodo*):

	2010	2011	2012	2013	2014
Incidenza Personale su Oneri correnti	30%	26%	25%	23%	25%
Incidenza Iniziative economiche su Oneri correnti	28%	33%	32%	35%	30%
Incidenza Funzionamento su Oneri correnti	13%	13%	13%	12%	13%
Costi struttura/Proventi correnti	42%	41%	42%	44%	47%
Contributi + Proventi commerciali/Proventi totali	64%	66%	64%	74%	77%
Costo Processi per impresa attiva			€ 151,85	€ 144,95	€ 148,21
di cui processi di supporto			€ 64,61	€ 64,58	€ 65,63

Significativi, per l'importanza che la tenuta del Registro delle Imprese ha in relazione alle funzioni di carattere amministrativo attribuite alle Camere di Commercio, i tempi di lavorazione delle pratiche RI (al netto delle sospensioni) che mostrano una riduzione dai 2,6 giorni del 2010 ai 2,3 giorni del 2015, con una percentuale di pratiche lavorate entro 5 gg (ad esclusione delle PEC) pari al 96% nel 2014, a fronte di una media regionale del 91%.

La struttura organizzativa relativa al personale assunto a tempo indeterminato, dirigenziale e non, è molto snella e si è caratterizzata per una contrazione costante delle unità impiegate, passando da 60 unità del 2010 alle 54 unità del 31.12.2014.



La distribuzione del personale per settore di attività registra un utilizzo delle risorse umane concentrato in misura prevalente su attività progettuali e di servizio diretto alle imprese. Il funzionamento della macchina amministrativa, infatti, assorbe a regime il 40% del personale stabile, mentre i restanti 60% sono dedicati ai servizi di natura anagrafico certificativa, di regolazione del mercato, di studio e analisi, di sostegno all'imprenditorialità e di promozione dello sviluppo locale che producono valore in termini di servizi che va ad aggiungersi ai 12 milioni di interventi del quinquennio 2010-2014 (in linea con la media toscana).

L'attualizzazione delle linee strategiche

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, continua a rappresentare una priorità dell'azione camerale.

Il contesto economico di riferimento, che rimane caratterizzato da una situazione di crisi globale con segnali di ripresa ancora molto deboli, l'incertezza del contesto istituzionale di riferimento e la riduzione delle risorse disponibili rende ancor più attuale la necessità di

definire 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 dovranno essere definite con riferimento a pochi e significativi assi di intervento che fungeranno da riferimento per la successiva individuazione dei programmi operativi annuali 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 sul complesso delle linee di azione dell'Ente.

Non si può altresì che ribadire come la competizione – pur in un'epoca di cosiddetta "globalizzazione" - si giochi sempre di più tra territori rendendo necessarie politiche di stimolo e supporto alle iniziative promosse dal territorio stesso che contribuiscano ad esaltare le sue eccellenze: il depotenziamento dell'attuale sistema di *governance* locale che rende sempre più labile il rapporto con le Istituzioni richiede all'Ente camerale di accentuare gli sforzi quale soggetto aggregatore, nell'ambito degli spazi consentiti dalla normativa nel tempo vigente, anche al fine di assicurare un'auspicabile continuità di intervento nell'ambito della futura Camera di Commercio accorpata.

A tal fine un'opportunità può essere rappresentata dalla promozione della marca ombrello territoriale "Pistoia *Original Tuscan*", sviluppata da Pistoia Futura e adesso di proprietà dell'Ente camerale, quale elemento identitario del territorio.

Si deve altresì ribadire come la valorizzazione del territorio passi anche attraverso la promozione delle città e dei luoghi d'arte e cultura, non solo storico-artistica, ma anche ambientale e territoriale valorizzando la cultura del verde e dello sviluppo sostenibile.

Sono pertanto confermati, quali possibili assi di intervento:

- la valorizzazione di Pistoia come provincia del verde, dal florovivaismo alle energie alternative mediante azioni dirette a valorizzare l'ambiente/territorio/turismo/ sviluppo sostenibile;
- il sostegno e la valorizzazione delle risorse culturali del territorio come fattore di sviluppo economico;
- la valorizzazione dei prodotti agroalimentari tipici e dell'artigianato di qualità quali elementi di richiamo del territorio;
- il rafforzamento della promozione focalizzata sui prodotti turistici prevalenti e innovativi;
- la riqualificazione dell'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 Naturali della provincia.

La definizione dei programmi dovrà tener conto della pianificazione operata da Toscana Promozione, Agenzia di promozione economica della Toscana, la quale, secondo le intenzioni dell'Amministrazione regionale, dovrebbe assumere la denominazione di Toscana Promozione Turistica e configurarsi come unico soggetto titolare della promozione del settore.

La futura T.P.T. dovrebbe interfacciarsi prioritariamente con i Comuni capoluogo ma si ritiene che la Camera di Commercio possa e debba continuare a svolgere, anche in ambito turistico, un ruolo di rilievo quale soggetto aggregatore delle istanze provenienti dal territorio.

Il sostegno alla competitività delle imprese (linea strategica B)

L'innovazione tecnologica si conferma quale fattore chiave della competitività di un sistema imprenditoriale e permane 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 gli imprenditori mostrano ancora una bassa propensione all'innovazione con effetti negativi sul livello di efficienza.

La tutela e lo sviluppo della capacità di innovazione delle imprese, in particolare delle piccole e micro imprese della provincia, assume pertanto valenza strategica al fine di accompagnare le imprese stesse verso la ripresa.

Si rende quindi necessario proseguire nell'opera di stimolo e rinnovamento, prima di tutto culturale, già avviata nel quinquennio precedente con azioni dirette, ad esempio, a favorire la 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.

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; valorizzazione dei centri tecnologici e dei poli tecnologici di sviluppo. E' peraltro auspicabile che tali iniziative vengano coordinate, se non gestite, a livello di Unione Regionale in quanto travalicano il singolo territorio.

Opportunità non trascurabili potranno derivare dal Programma "Horizon 2020", Programma del sistema di finanziamento integrato destinato alle attività di ricerca della Commissione europea. Anche in questo caso appare auspicabile un ruolo attivo di Unioncamere Toscana sia in fase di intercettazione dei finanziamenti che di supporto alla gestione degli stessi mediante lo sviluppo di professionalità dedicate.

In ogni caso opportunità di sviluppo dell'azione camerale, da sempre all'avanguardia su tali temi, sono rappresentate dall'attuazione dell'Agenda Digitale, tema trasversale e strategico di *Horizon 2020*, incluso nei tre pilastri in cui lo stesso si articola (*Excellent Science, Industrial leadership, Societal challenges*), con l'obiettivo di favorire una maggiore innovazione digitale e una crescita economica in armonia con le nuove tecnologie.

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 particolare resta confermato l'impegno camerale a sostegno del manifatturiero: in questo ambito l'Ente dovrà impegnarsi nello sviluppo, in collaborazione con la Regione Toscana (che intende avocare a sé le competenze già svolte da 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*. Pur se il ruolo delle Camere di Commercio nel campo dell'internazionalizzazione nel quadro che si sta delineando in relazione al processo di riforma della Pubblica Amministrazione sembrerebbe indirizzato più verso funzioni di tipo amministrativo e informativo, si ritiene che il patrimonio di esperienza e le professionalità in possesso del sistema camerale rappresentino comunque un *asset* difficilmente sostituibile, anche al fine di mantenere uno stretto legame con il territorio che si ribadisce ancora una volta essere un elemento imprescindibile per garantire efficaci politiche di sviluppo dell'economia locale.

Il potenziamento delle funzioni informative in questo ambito, in ogni caso, assume una valenza strategica in considerazione del venir meno, già dal 2015, della pluriennale esperienza costituita dagli sportelli SPRINT coordinati da Toscana Promozione.

Dovranno altresì, sempre in continuità con l'azione sin qui svolta, essere elaborate politiche dirette a incentivare le imprese sostenibili, femminili e giovanili, con particolare riferimento

alle *start-up*, attraverso il sostegno alla cultura d'impresa, nonché a promuovere lo sviluppo del terzo settore che sta assumendo un'importanza sempre più rilevante.

Alla luce della riforma della L. 580, che assegna espressamente alle Camere di Commercio funzioni in tema di orientamento al lavoro nonché delle nuove competenze amministrative in materia, mantengono carattere strategico azioni che colmino il *gap*, ancora particolarmente sentito in provincia, tra percorsi scolastici e percorsi professionali (simulazione d'impresa, progetti di alternanza scuola-lavoro, etc.).

La politica per il credito (linea strategica C)

La composizione del tessuto imprenditoriale locale conferma 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. La lunga crisi economica che ancora stiamo attraversando e la stretta creditizia che ne è conseguita hanno inasprito ancor di più le difficoltà delle imprese pistoiesi nell'affrontare il cambiamento dello scenario di competizione ormai globale.

Non si può non osservare ancora una volta come 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.

Nel corso del passato mandato l'Ente ha destinato cospicue risorse a favore del sistema dei Confidi per l'effetto moltiplicativo che lo stesso può garantire.

La riduzione delle risorse finanziarie disponibili conseguente alla riduzione della misura del diritto annuale, peraltro, non consente più di destinare individualmente a tale finalità risorse di entità tale da garantire un effetto significativo a favore del tessuto economico locale. E' pertanto auspicabile che le forme di intervento siano inquadrare in politiche definite a livello nazionale e/o regionale che tengano conto dell'obbligo normativamente previsto a che il sistema camerale, nel suo complesso, contribuisca annualmente al finanziamento del sistema dei Confidi.

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

Il sistema camerale è da sempre all'avanguardia nei processi di digitalizzazione tanto che il legislatore affida sempre più alle Camere di Commercio un ruolo "di punta" nel panorama delle amministrazioni pubbliche per l'attuazione dei programmi di *e-government*.

Si conferma pertanto la necessità che la Camera di Commercio, quale istituzione di riferimento per il sistema delle imprese, si faccia interprete delle istanze provenienti dalle imprese stesse e, attraverso il confronto con i rappresentanti del sistema economico e le istituzioni del territorio, imprima una spinta al processo di "alleggerimento" della burocrazia generando, al tempo stesso, valore per il sistema economico attraverso l'eccellenza dei servizi potendo svolgere, anche sotto questo profilo, un ruolo importante nell'attuazione dell'Agenda Digitale Italiana.

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 Legge n. 580/93 e s.m.i. attribuisce alle Camere di Commercio specifiche funzioni in materia di trasparenza e tutela del mercato.

L'uso degli strumenti di ADR (arbitrato e mediaconciliazione) da parte delle imprese, pur in un quadro normativo altalenante, è suscettibile di 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.

L'utilizzo di tali strumenti, seppure in crescita esponenziale (sono oltre 270 le procedure di media conciliazione avviate nei primi dieci mesi del 2015, a fronte di 179 procedure attivate nel 2014), risulta ancora ridotto rispetto alle potenzialità insite nello strumento.

Appare pertanto strategico proseguire nell'opera di sensibilizzazione in materia.

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

- 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 legalità attraverso un'informazione mirata e preventiva.

L'analisi e la conoscenza del sistema economico locale - (linea strategica F)

In considerazione dei 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.

Lo scenario di crisi in cui ancora versa il nostro territorio provinciale e il venir meno degli assetti istituzionali locali, richiede una revisione degli strumenti di pianificazione fino ad ora adottati oltre all'elaborazione di nuove strategie per il rilancio del sistema che tenga conto delle istanze del territorio.

In questo contesto consolidare l'impegno nella diffusione di informazione qualificata (la Camera di Commercio e la rete camerale a cui appartiene costituiscono un osservatorio privilegiato per leggere con attenzione lo stato di salute del tessuto produttivo locale) assume valenza fondamentale.

La comunicazione e la trasparenza - (linea strategica G)

La riqualificazione dei servizi passa anche attraverso una comunicazione efficace che contribuisca a far conoscere tutti i servizi realmente offerti e aiuti, nel contempo, gli utenti a ottimizzare il loro tempo ponendoli in condizione di usufruire immediatamente di detti servizi (senza incertezze circa modalità, anche fisiche, di erogazione degli stessi), con l'obiettivo finale di avvicinare maggiormente il cittadino e l'impresa alla Camera di Commercio.

Tale obiettivo assume una valenza ancora più rilevante in un momento in cui il sistema camerale, anche per pregressi difetti proprio nella comunicazione, viene messo in discussione.

Canale privilegiato rimane il canale telematico sia per la sua diffusione che per i ridotti costi di utilizzo. Tuttavia, in considerazione del fatto che la centralità dei siti web e dei portali degli enti pubblici è stata progressivamente erosa dalla diffusione delle reti sociali, già nel 2015 si era ritenuto di fondamentale importanza avviare un percorso volto a sfruttare le potenzialità delle suddette reti, con l'obiettivo di allineare la struttura comunicativa dell'Ente alle più moderne forme di comunicazione, attivando un profilo *social* istituzionale su *Facebook* che si affiancasse ai profili tematici già esistenti (Immagine Italia & Co. e Comitato Imprenditoria Femminile)

Si dovranno porre in atto azioni di consolidamento volte a caratterizzare sempre più il profilo FB della Camera non solo quale strumento per la comunicazione di progetti e servizi offerti dall'Ente ma anche di diffusione progetti, eventi e manifestazioni di interesse del tessuto economico pistoiense e della quotidianità del territorio.

Ampliando ulteriormente la "rete" che già interagisce con il profilo della Camera si dovrà puntare, in linea con la *mission* istituzionale dell'Ente, a creare un vero e proprio strumento di promozione del territorio e delle sue opportunità.

Nondimeno il sito *web* istituzionale dell'Ente continua a rappresentare un punto di riferimento insostituibile per coloro che necessitano di informazioni puntuali sui servizi offerti e sulle modalità di erogazione degli stessi, nonché per l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza dell'azione amministrativa che hanno assunto nel tempo un ruolo centrale per creare (o, in certi casi, ricreare) un rapporto di fiducia tra Pubblica Amministrazione e cittadini.

Innovazione e qualità - (linea strategica H)

Il contesto di riferimento impone, ora più che mai, che tutta l'azione camerale sia improntata alla ricerca continua della qualità dei servizi e all'innovazione degli stessi.

A tal fine l'Ente ha implementato un sistema di pianificazione e controllo orientato al risultato, 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.

Il consolidamento di tale sistema nonché dei sistemi di *benchmarking* regionale e nazionale assumono una particolare rilevanza in vista dell'attuazione dei processi di accorpamento territoriali.

Gestione economica e finanziaria - (linea strategica I)

Il reperimento di fonti finanziarie esterne, seppure sempre più difficile in relazione all'attuale contesto economico e istituzionale, assume un'importanza determinante in considerazione della progressiva riduzione delle risorse proprie conseguenti alla riduzione della misura del diritto annuale.

Come più volte sottolineato, interessanti prospettive sono rinvenibili nell'intercettazione di finanziamenti comunitari in relazione ai quali si ribadisce l'auspicio di un coordinamento a livello di Unioncamere Toscana, al fine di razionalizzare le competenze e incrementare le possibilità di accesso.