

**Oggetto: Programma pluriennale della Camera di Commercio di Prato**

Introduce l'argomento il Presidente, il quale ricorda che il Consiglio camerale è chiamato a definire gli indirizzi che d'ora in avanti orienteranno il lavoro della Camera di Commercio, con l'adozione di un documento che contiene il programma pluriennale 2013-2017 e la programmazione relativa al 2013.

La stesura del Programma Pluriennale è un momento di grande importanza, perché in esso si delinea la mappa che orienterà l'azione futura dell'Ente; un'occasione per interrogarsi su come la Camera possa interpretare al meglio il proprio ruolo nei prossimi anni. Alla luce del particolare momento storico e dei limiti imposti dalla normativa vigente, è emersa la necessità di una sempre maggiore focalizzazione sulle politiche di intervento, unita al mantenimento dei livelli di efficienza già raggiunti sui servizi.

Pertanto, in base all'esperienza maturata perseguendo le tradizionali politiche, trasversali a tutte le imprese, si sono identificate alcune macro-aree di intervento, "competitività" e "imprese e produttività" e "sistema camerale e produttività", nell'ambito delle quali sono stati individuate alcune linee strategiche e i relativi obiettivi di medio periodo.

Le linee strategiche hanno tutte un unico filo conduttore: riportare Prato al centro del confronto, analizzando le potenzialità del territorio, mettendo in discussione le sue debolezze e cercando di individuare nuove opportunità. Un percorso che, come di consueto, sarà portato avanti in stretta collaborazione con gli altri enti che operano sul territorio e con le forze economiche e sociali, per realizzare progetti condivisi ed efficaci, che aiutino il territorio a scoprire nuove vocazioni e a dare maggiore forza.

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

Il Segretario Generale, su invito del Presidente, descrive la struttura del documento di programmazione, composto da una analisi dello scenario socio economico di riferimento e dalla definizione degli obiettivi e delle priorità – comprese le attività istituzionali -per il mandato dell'attuale Consiglio. Il documento si conclude con un focus sulle azioni da intraprendere nel corso del 2013. Illustra quindi la sezione del documento relativa alle attività istituzionali e la programmazione per l'anno 2013.

A seguire il Presidente da avvio al dibattito.

Prende la parola il Consigliere Noci il quale ringrazia il Presidente per aver proceduto in sede di redazione del programma alla consultazione delle forze economiche e sociali; manifesta il proprio apprezzamento per il programma che ritiene equilibrato e pragmatico, invita a tenere alta l'attenzione sulle problematiche relative ai consumatori, anche con iniziative che possano coinvolgere le associazioni di tutela dei consumatori.

Il Presidente manifesta la disponibilità della Giunta a valutare progetti utili a diffondere la cultura della tutela del consumatore.

Prende la parola il Consigliere Potenza il quale condivide la filosofia di fondo del programma; in particolare, evidenzia che la delicatezza del periodo storico rende necessario



rafforzare il ruolo della Camera di Commercio nell'accompagnare e supportare le imprese nel processo di cambiamento in corso, concentrando le risorse sempre più a sostegno delle stesse e sollecitando le istituzioni ad adottare, ciascuno per la propria parte e competenza, politiche attive per il territorio.

Ritiene strategico l'aver sviluppato il programma dell'ente camerale intorno alla centralità di Prato, una realtà fondamentale del sistema economico regionale e nazionale, senza dimenticare che un'efficace politica di sviluppo deve inserirsi in un contesto più ampio di area vasta.

La Camera di Commercio di Prato deve anche farsi attiva nel promuovere una autoriforma del sistema camerale, promuovendo una razionalizzazione delle partecipazioni di sistema e lo svolgimento di funzioni associate, con una particolare attenzione a mantenere un livello di sussidiarietà rispetto al sistema associativo ed al mercato in generale.

Infine una particolare attenzione dovrà porsi al sistema infrastrutturale, intendendosi per questo non solo quello fisico relativa alla connettività fisica del territorio ma anche quella digitale promuovendo azioni volte a accompagnare la rivoluzione digitale.

Il Presidente ritiene che le sollecitazioni pervenute dal Consigliere Potenza trovano riscontro nel documento programmatico, e assicura che la Camera di Commercio porrà una particolare attenzione su tali temi, così come una attenzione particolare è posta anche in questo mandato alla valorizzazione del patrimonio economico/culturale della città, soprattutto attraverso l'importante impegno nei confronti della fondazione Museo del Tessuto.

Al termine degli interventi

## IL CONSIGLIO CAMERALE

UDITO il relatore e i vari interventi;

VISTA la legge 29 dicembre 1993 n. 580 e s.m.i.;

VISTO lo Statuto della Camera di Commercio I.A.A. di Prato ed in particolare l'articolo 32;

VISTO il DPR 2 novembre 2005 n. 254 recante "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio";

VISTA la proposta il programma pluriennale dell'attività della Camera di Commercio I.A.A. di Prato per il quinquennio 2013-2017;

VISTA altresì la programmazione dell'attività per l'anno 2013 ivi contenuta;

CONDIVISI i contenuti del documento;

All'unanimità

## DELIBERA

di approvare il Programma pluriennale della Camera di Commercio per il quinquennio 2013-2017 che, allegato al presente provvedimento (allegato "A"), ne forma parte integrante.

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Catia Baroncelli)

IL PRESIDENTE  
(Luca Giusti)



## Allegato A

### Deliberazione di Consiglio n. 2/13 del 04.03.2013

Programma pluriennale 2013-2017

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Catja Baroncelli)

IL PRESIDENTE  
(Luca Giusti)

Pagine 41 (compresa la copertina)



## PROGRAMMA PLURIENNALE 2013-2017

### INDICE

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

#### 1. Premessa

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

P

*[Handwritten signature]*



## 2. Analisi dello scenario e del quadro di riferimento

### *Introduzione*

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

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

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

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

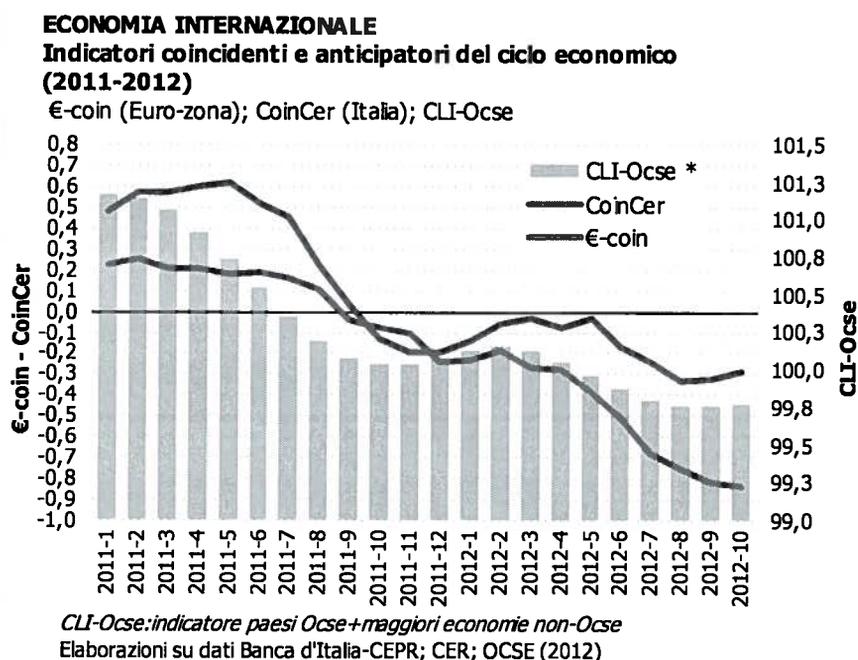
La domanda che sorge spontanea a questo punto è: esiste una via d'uscita? A nostro avviso, certamente sì, anche se è assai probabile che il nuovo sentiero di crescita sarà, almeno all'inizio, assestato su livelli strutturalmente più bassi rispetto al recente passato. Ma molto dipenderà anche dalla capacità (e dalla volontà) di adottare, a tutti i livelli, internazionale, nazionale e locale, scelte coraggiose che, nel favorire lo sviluppo, siano improntate a un rinnovato spirito di cooperazione e, perché no, di solidarietà. In ogni caso, il



cammino che ci aspetta sarà lungo e dovrà fare appello a quelle che sono le nostre risorse migliori, in termini di capacità, vitalità, rettitudine e iniziativa.

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

### Il quadro macroeconomico a fine 2012



Nel corso del 2012 la ripresa dell'economia internazionale ha subito una nuova, brusca battuta d'arresto, soprattutto a causa della crisi del debito sovrano dei paesi della periferia europea. "Rallentamento" e "recessione" continuano così a essere le parole chiave nella lettura della congiuntura economica e, nell'*Outlook* di ottobre, il Fondo Monetario Internazionale ha ulteriormente corretto al ribasso le stime di crescita dell'economia mondiale<sup>1</sup> che, come sottolinea Blanchard, è al momento troppo contenuta per ridurre la

disoccupazione<sup>2</sup>. In effetti, ai problemi dell'economia europea si sono sommati una crescita sottotono degli Stati Uniti<sup>3</sup> e il rallentamento dei ritmi di sviluppo delle c.d. *Emerging Economies*. D'altro canto gli indicatori coincidenti del ciclo economico sono da mesi in territorio negativo<sup>4</sup> e l'attuale profilo recessivo dell'Eurozona, che si caratterizza soprattutto per un vuoto di domanda interna e crescenti tensioni finanziarie, sta contagiando l'economia internazionale attraverso canali di tipo finanziario e/o reale. In generale, gran parte dell'economia occidentale (Eurozona e Stati Uniti in particolare) è alle prese con la fase di rientro dal debito finanziario sia pubblico che privato imputabile alle conseguenze della crisi del 2008-2009, non a caso definita "*balance sheet recession*". Ciò determina una ripresa debole, stentata e con

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

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

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

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

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

Osservando più da vicino l'economia italiana, se fino a pochi mesi fa si poteva ancora parlare di recessione "tecnica", con il temuto avverarsi del c.d. *double-dip* la recessione è ormai conclamata e quantificabile in ben cinque trimestri consecutivi di flessione congiunturale del PIL<sup>5</sup>, per il quale si stima, a fine 2012, un calo attorno al -2,3% (stime FMI e REF). Di fatto, l'economia italiana non è mai uscita dal labirinto della crisi avviata nel 2008 e le ultime previsioni di Confindustria sono orientate a posticipare la ripresa addirittura al 2014 (+0,6%)<sup>6</sup>. A guidare la caduta del prodotto interno sono le componenti interne della domanda, mentre il *net-export*

– per quanto ancora leggermente positivo - non è in grado di controbilanciare la pesante caduta congiunturale di investimenti (-0,2%) e soprattutto consumi (-0,7% - dati Istat, 2012 terzo trimestre). Si assiste così a un vero e proprio tracollo dei livelli medi di spesa delle famiglie soprattutto con riferimento agli acquisti di beni durevoli e semi-durevoli<sup>7</sup>. Come nel 1993 la pesante crisi dei consumi interni è determinata dalle conseguenze negative delle misure di consolidamento fiscale e dalla persistente debolezza e fragilità del mercato del lavoro, dove la domanda è in decelerazione<sup>8</sup>. Se a questo si aggiunge la recente dinamica inflazionistica<sup>9</sup>, sostenuta in particolare dal "caro-greggio" e dall'aumento dell'IVA e delle accise sulla benzina, il risultato finale non può essere che un sensibile calo dei salari reali e una netta erosione del potere d'acquisto dei privati. Ci sono quindi molti elementi che potrebbero indurre una caduta "permanente" dei livelli medi di reddito, del tenore di vita delle famiglie e, conseguentemente, dei consumi.

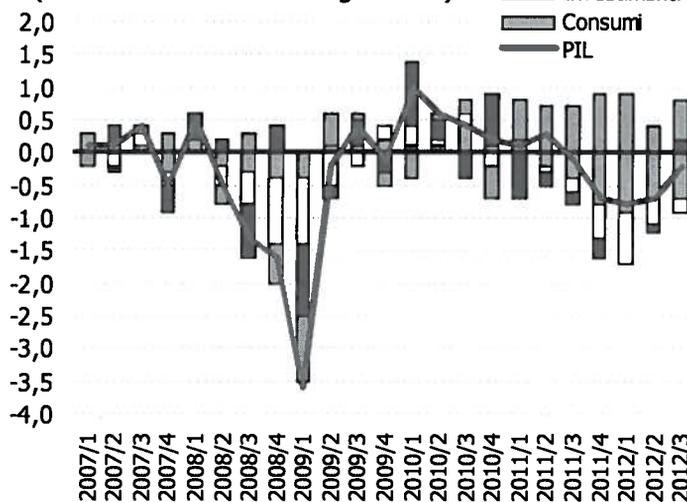
#### La situazione congiunturale a Prato

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

#### ECONOMIA ITALIANA

##### Contributi alla crescita del PIL

(2007-2012: variazioni congiunturali)



Elaborazioni su dati ISTAT (2012)

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

<sup>6</sup> CSC, *Scenari economici*, n.16, dicembre 2012, p. 11.

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

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

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



**PROVINCIA DI PRATO: Indicatori congiunturali nell'industria manifatturiera**

*Variazioni tendenziali annue - 2011/12*

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

<sup>(\*)</sup> variazione % su trimestre precedente

<sup>(\*\*)</sup> in percentuale sulla capacità produttiva massima

Elab.ni su dati UTC- Confindustria Toscana

Osserv.rio congiunturale sull'industria manifatturiera

ISTAT - CoeWeb

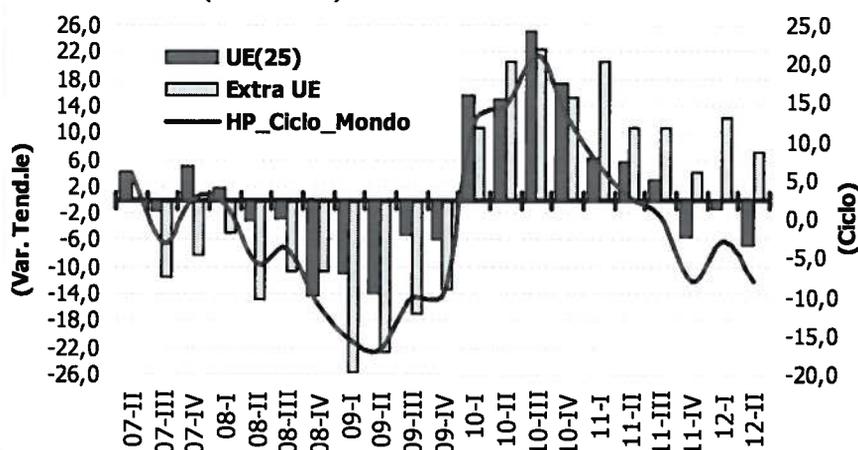
livello nazionale (-7,9%) che regionale (-4,9%)<sup>10</sup>. Inoltre, guardando alla dimensione della crisi stessa in termini di *output gap*, occorre evidenziare che, a seconda dei settori, il sistema industriale ha perso (rispetto ai livelli pre-crisi) circa 20-30 punti percentuali, mettendo così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

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

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

**PROVINCIA DI PRATO: Variazione tendenziale delle esportazioni e componente ciclica**

Valori correnti (2007-2012)



*(\*) La componente ciclica è calcolata con il filtro di Hodrick-Prescott (1997)*

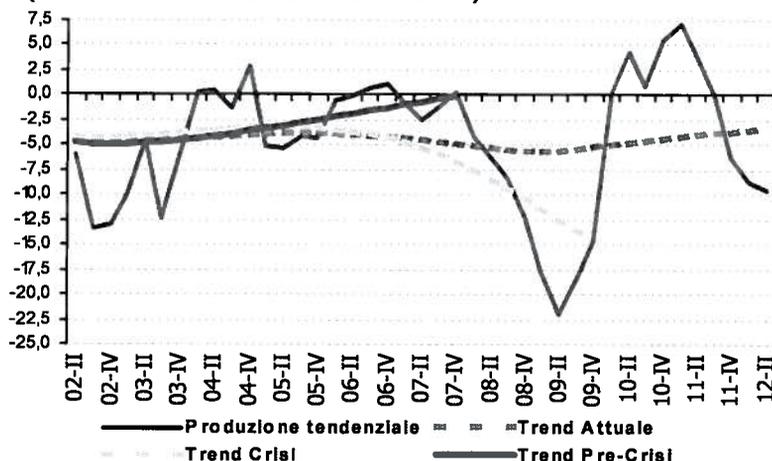
Elaborazioni su dati ISTAT (2012)

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



### PROVINCIA DI PRATO: Andamento della produzione nell'industria manifatturiera

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



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

Elab.ni su dati UTC - Osserv.rio cong.le industria manifatturiera (2012)

sistema produttivo locale e sta provocando una sorta di "assestamento al ribasso" dei livelli medi di produzione industriale<sup>11</sup>.

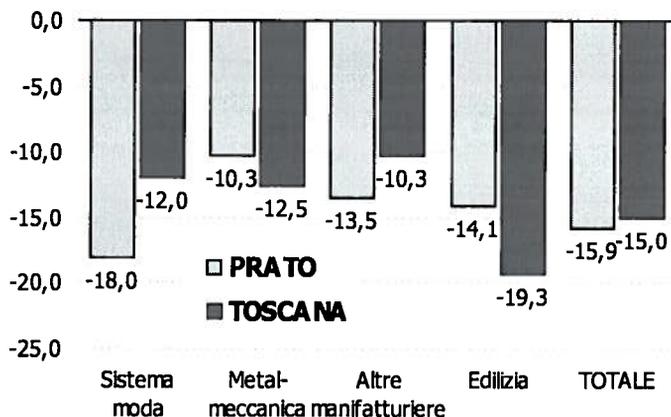
La situazione appare molto critica anche per quanto riguarda il comparto artigiano per il quale, a livello aggregato, si registra una flessione tendenziale del fatturato pari al -15,9% (gen.-giu. 2012). Circa il 65% delle imprese artigiane ha denunciato crescenti difficoltà nel difendere i livelli produttivi e i dati riferiti al primo semestre 2012 sono negativi per tutti i settori del comparto. Oltre alla persistente crisi del mondo delle costruzioni, un ulteriore netto deterioramento delle condizioni generali si è abbattuto sull'artigianato manifatturiero che, sempre in termini di fatturato, presenta il peggior risultato a livello regionale<sup>12</sup>. Pessimo l'andamento complessivo del sistema moda pratese, per il quale la flessione riscontrata sul versante del fatturato è quantificabile nell'ordine del 18%<sup>13</sup>.

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

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

### Andamento del fatturato nel comparto artigiano per settore

(1° sem. 2012 - Var. % tendenziale)



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

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

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

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

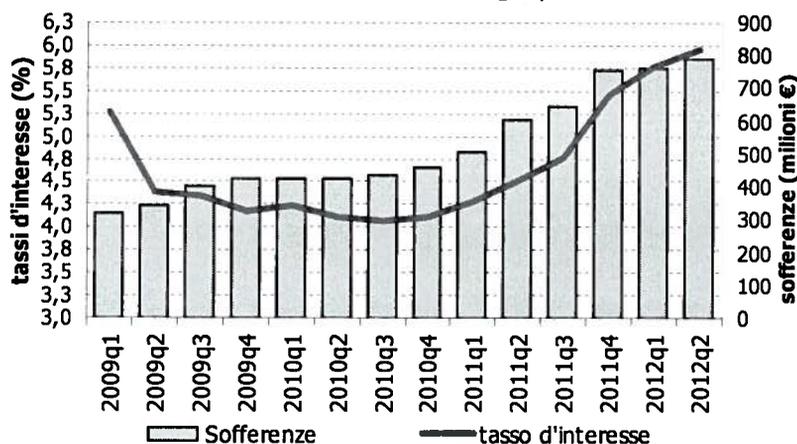


Tanto nell'industria, quanto nell'artigianato, il profilo assunto da questa nuova involuzione negativa del ciclo finisce col deprimere un *sentiment* degli operatori già duramente provato. Indicazioni tutt'altro che

**PROVINCIA DI PRATO:**

**Tassi d'interesse e sofferenze bancarie (2009-2012)**

Dati trimestrali - Società non finanziarie e famiglie produttrici



Tasso d'interesse effettivo (rischi "autoliquidanti")  
Elaborazioni su dati Banca d'Italia (2012)

confortanti provengono dal versante dell'andamento dei portafogli ordini la cui consistenza appare assai deteriorata e non lascia al momento intravedere segnali di una imminente e significativa ripresa. Le aspettative degli operatori risultano generalmente improntate ad un mercato pessimismo con riferimento tanto alla domanda estera quanto soprattutto alla domanda interna. In questo quadro di molte ombre e pochissime luci, le previsioni per la chiusura del 2012 sono così orientate al segno "-" sia per l'artigianato che per il comparto industriale, al cui

interno oltre il 30% delle imprese si attende una produzione complessivamente in calo rispetto al 2011<sup>14</sup>.

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

P

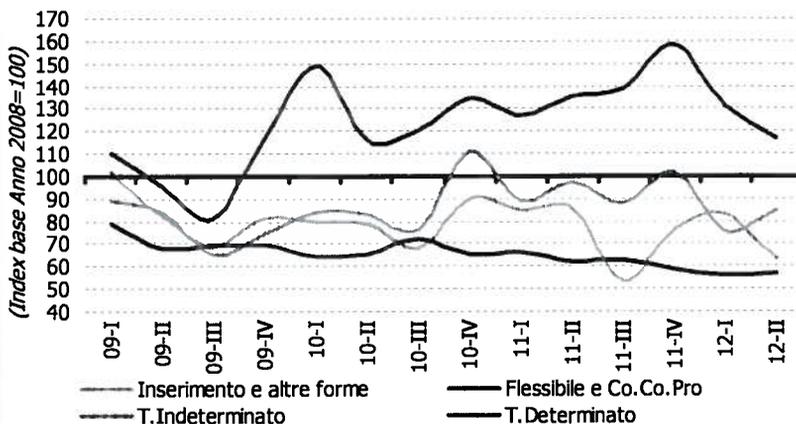
**Il mercato del lavoro e i consumi**

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

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

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

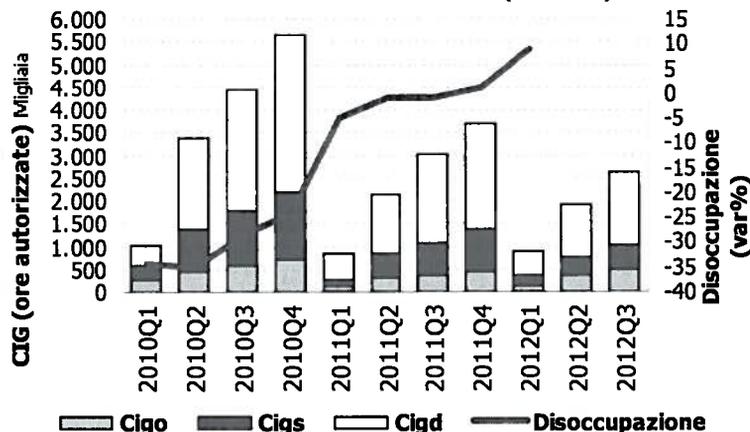
**PROVINCIA DI PRATO: Avviamenti al lavoro**  
(Flussi trimestrali in rapporto allo stock di iscritti allo stato di disoccupazione alla fine del trimestre precedente - 2009-2012)



Elaborazioni su dati Regione Toscana - S.I.L. (2012)

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

**PROVINCIA DI PRATO:**  
**Disoccupazione e cassa integrazione guadagni**  
Dati trimestrali: valori assoluti e var% tend.li (2010-12)



Elaborazioni su dati INPS - Regione Toscana S.I.L. (2012)

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

risultato di un progressivo aumento del tasso di partecipazione al mercato del lavoro. In effetti, in questa lunga fase recessiva, caratterizzata da una sensibile erosione dei redditi disponibili, il tendenziale aumento della forza lavoro è un fenomeno che risulta già piuttosto evidente a livello nazionale<sup>16</sup> e qualche primo segnale comincia ad essere registrato anche dalle fonti ufficiali riferite alle ripartizioni territoriali e locali. Questa situazione è stata anche definita "effetto lavoratore aggiuntivo"<sup>17</sup>, fenomeno tipico delle crisi economiche, quando gli stringenti vincoli di liquidità delle famiglie tendono a stimolare la ricerca attiva di

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

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

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



un'occupazione. Sul piano più strettamente congiunturale, inoltre, a Prato si continua a registrare un elevato numero di ore autorizzate di CIG (poco meno di 3 milioni di ore; dati cumulati – ottobre 2012)<sup>18</sup>, cui si accompagna il riaffacciarsi del c.d. fenomeno del “*labour hoarding*”, grazie al quale le imprese, nonostante le difficoltà nel difendere i livelli produttivi, cercano comunque di salvaguardare l'occupazione<sup>19</sup>. La difesa del fattore-lavoro, infatti, rappresenta la volontà di resistere da parte delle imprese, che hanno appunto nel capitale umano una delle principali leve strategiche di riferimento.

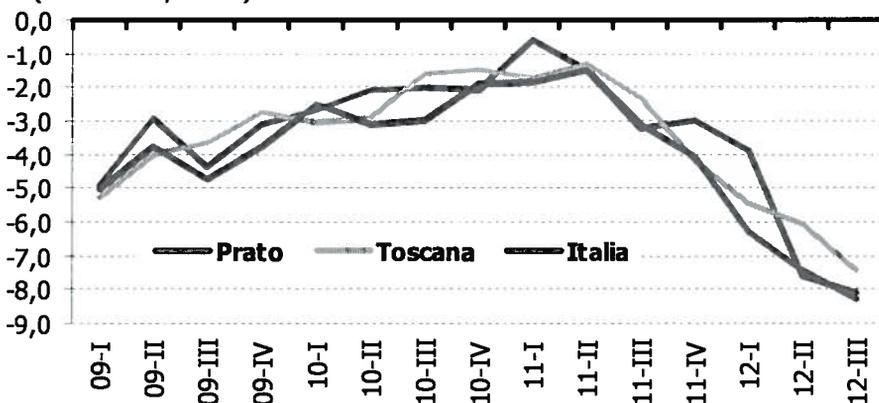
#### Andamento del reddito disponibile delle famiglie

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

Elaborazioni su dati Prometeia (luglio 2012)

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

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



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

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

della produzione), alle famiglie (calo dei consumi), al mercato del lavoro (crescita della disoccupazione e della CIG ordinaria). Parafrasando il prof. Krugman, il rischio più concreto, oggi, è quello di avvitarsi lungo un sentiero che conduce verso un' “economia della depressione”. D'altra parte, occorre anche sottolineare che il sostegno alla domanda aggregata messo in atto attraverso la politica monetaria è stato limitato dagli effetti del *credit crunch* e, in queste condizioni, si sono evidenziate tutte le criticità di una politica fiscale restrittiva cui si accompagna una crisi del credito, determinando il classico problema di pro-ciclicità della politica di bilancio<sup>20</sup>.

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

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

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





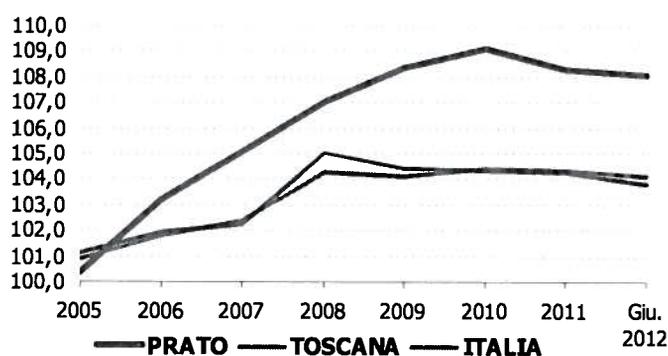
Il materializzarsi del c.d. *double-dip* dell'economia trova così un'evidente conferma anche nei dati delle vendite al dettaglio della provincia: -8,1% la variazione tendenziale di settembre 2012. La dinamica delle vendite del terzo trimestre 2012 risulta ancora in peggioramento rispetto ai trimestri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

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

#### *Lo sviluppo del tessuto imprenditoriale*

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

#### **DINAMICA DI SVILUPPO DELLE IMPRESE ATTIVE** (2005/Giu. 2012 - base 2004=100)



Elab. su dati INFOCAMERE (2012)

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

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

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



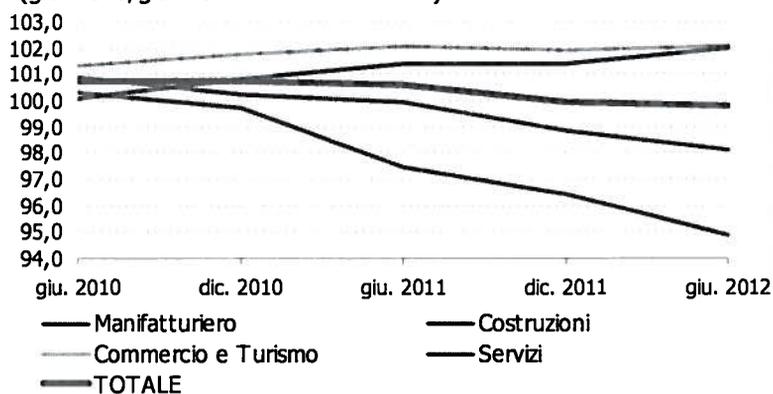
Nonostante la battuta d'arresto riscontrata nell'ultimo biennio, rimane comunque un fatto che rispetto alla prima metà degli anni 2000 il numero delle imprese attive in provincia sia significativamente cresciuto. Prendendo a riferimento come anno base il 2004, l'incremento cumulato complessivo a giugno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

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

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

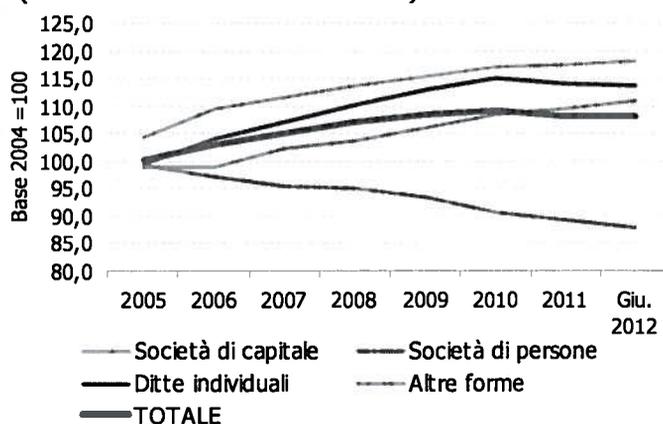
basso, anche se (sempre in media) superiore al corrispondente aggregato nazionale: delle 6.289 società di capitale attive in provincia al 30/09/2012, 3.033 (48,2%) avevano un capitale sociale pari o inferiore a 15.000 euro (alla medesima data, la media nazionale riferita alla stessa classe di capitale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

**PROVINCIA DI PRATO**  
**Imprese attive per settore**  
(giu. 2010/giu. 2012 - Base 2009=100)



Elaborazioni su dati INFOCAMERE (2012)

**PROVINCIA DI PRATO**  
**Imprese attive per forma giuridica**  
(2005- Giu. 2012 - Base 2004 = 100)

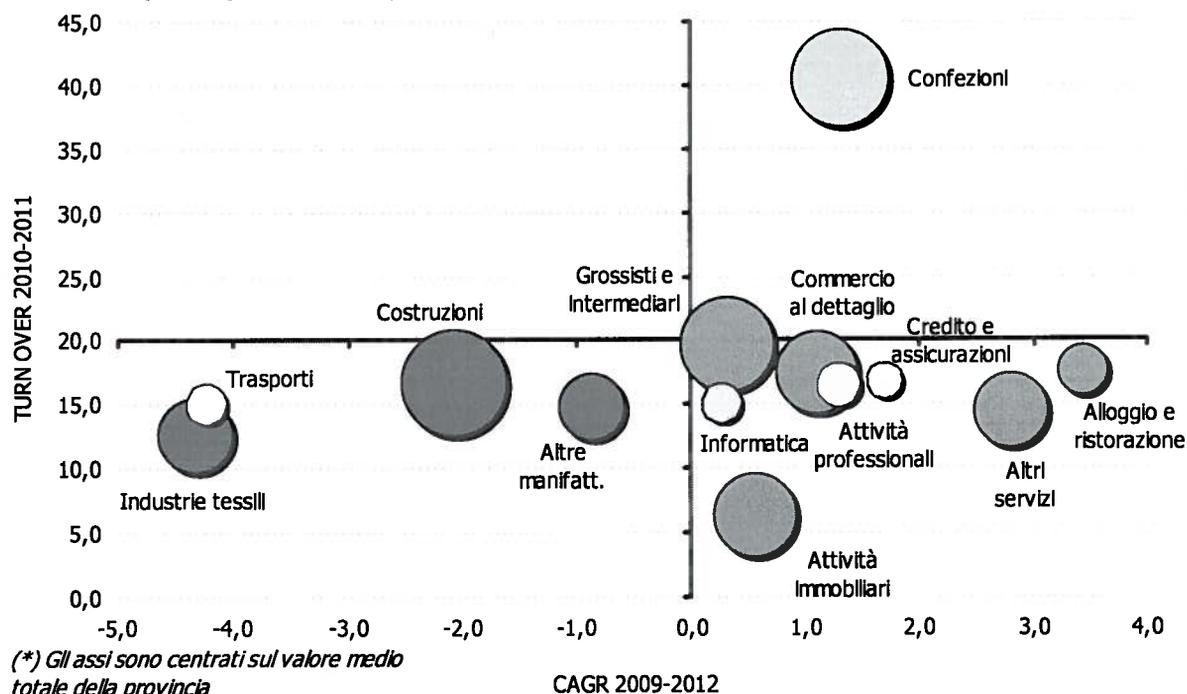


Elab. su dati INFOCAMERE (2012)

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

titolare nato all'estero erano 6.489 (6.129 con titolare extracomunitario), per un'incidenza sul totale che sfiora il 40%. La ditta individuale è di gran lunga la formula imprenditoriale più gettonata tra i cittadini provenienti da altri paesi che decidono di avviare un'attività a Prato (l'88,4% delle imprese a conduzione straniera presenti sul territorio è in effetti una ditta individuale) e, tanto lo sviluppo riscontrato a livello aggregato durante la seconda metà degli anni 2000, quanto il rallentamento dell'ultimo biennio, riflettono

**PROVINCIA DI PRATO:  
Tasso annuo di crescita composto e turn over medio  
delle imprese per settore (2009-2012)\***



in gran parte l'andamento dei flussi delle ditte promosse da imprenditori stranieri.

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

Solo nell'ultimo periodo (2009-2012, per il quale i dati sono confrontabili) il tasso di flessione medio annuo della consistenza delle imprese attive è stato superiore al 4%, ovvero il peggiore tra quelli riferiti ai principali settori dell'economia provinciale. Il comparto tessile si caratterizza inoltre per un tasso annuo di *turn-over* (12,5% in media tra il 2010 e il 2011) sensibilmente inferiore alla media provinciale, il che riflette, sempre in termini relativi, la scarsa "appetibilità" in questo momento del settore storicamente trainante e, di conseguenza, le difficoltà che esso incontra nel garantirsi adeguato ricambio generazionale<sup>22</sup>. Considerazioni del tutto simili possono essere riferite ai trasporti (-4,2% il CAGR 2009-2012), alle costruzioni (-2,1%, ma con un brusco rallentamento soprattutto nell'ultimo biennio dovuto alle pessime condizioni congiunturali che stanno interessando il settore) e, più in generale, al complesso delle attività manifatturiere. Fa eccezione, in questo quadro di generale arretramento del manifatturiero, l'andamento ancora molto sostenuto delle confezioni. Nonostante il rallentamento, per la verità abbastanza significativo,

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



riscontrato negli ultimi trimestri (-2,3% la variazione su base annua a settembre 2012), il comparto delle confezioni, che notoriamente si caratterizza per una netta predominanza di imprese a conduzione cinese (circa l'80-85 per cento sul totale attive) ha avuto, a partire dalla fine degli anni '90, una crescita vertiginosa che non ha eguali se confrontata con quanto accaduto in altre realtà e sistemi economici locali a livello nazionale<sup>23</sup>. Il settore delle confezioni è l'espressione più evidente di una comunità, quella cinese appunto, che si sta progressivamente radicando sul territorio, da tempo sta diversificando, attorno ad un nucleo "centrale", il ventaglio delle proprie attività e iniziative e per la quale non mancano i segnali di una seppur lenta e non sempre facile integrazione. Dal punto di vista strettamente economico, tuttavia, continua a destare notevoli preoccupazioni l'elevatissimo *turn-over* (stabilmente superiore al 50%) che caratterizza in genere le iniziative imprenditoriali promosse dai cittadini cinesi. Ciò è vero soprattutto nella misura in cui un *turn-over* che si discosta in modo così evidente da valori ritenuti "normali", o comunque fisiologici, sia indice non solo di una certa "fragilità" (strutturale, finanziaria e organizzativa) delle imprese di volta in volta avviate, ma nasconda dietro di sé fenomeni più o meno gravi di illegalità (o comunque di carattere elusivo) e, con ciò, finisca col pregiudicare la nascita e il rafforzamento di quell'insieme di relazioni stabili e sinergiche col resto del tessuto produttivo locale che viene ormai da molti ritenuto come un presupposto indispensabile (e non più procrastinabile) per il rilancio della città.

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

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

Continua infine a crescere, anche se a tassi decisamente inferiori rispetto agli anni scorsi, il settore delle attività immobiliari (+0,6%). Per esaminare in modo compiuto le numerose ragioni che soggiacciono alla

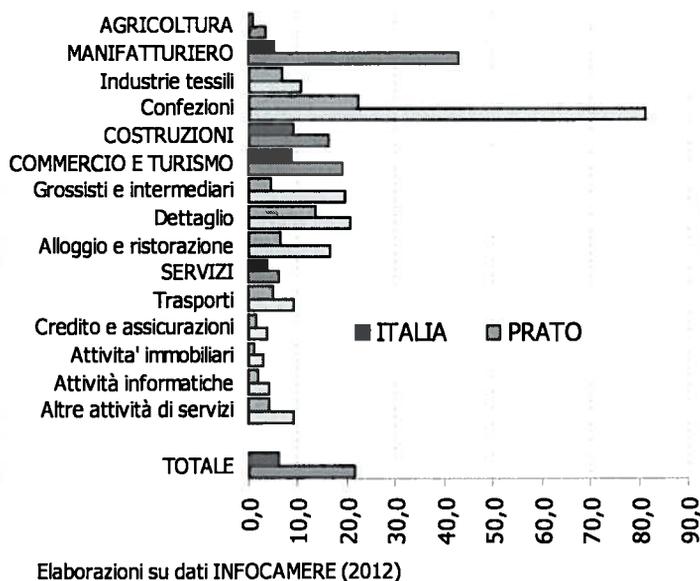
<sup>23</sup> Lo sviluppo così intenso e repentino della comunità cinese ha portato alla ribalta delle cronache la città e da più parti si è cominciato a parlare di un vero e proprio "caso Prato". Il dibattito che si è acceso, tanto in sede locale quanto sui media nazionali, è stato ed è tuttora molto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

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

notevole crescita del settore immobiliare riscontrata a Prato negli ultimi anni occorrerebbe un'analisi molto approfondita che esula dai propositi di questo breve studio, ma è probabile che una componente piuttosto importante di tale crescita possa essere letta (anche) come il risultato degli intensi processi di riorganizzazione e ristrutturazione in atto presso altri settori dell'economia provinciale, *in primis* il settore tessile. Del resto, l'economia italiana, e quindi anche quella pratese, è stata relativamente poco contagiata dalla "bolla" immobiliare che ha caratterizzato lo sviluppo recente di buona parte del mondo occidentale e dalla cui esplosione sono scaturite le conseguenze che ben conosciamo. Sta di fatto che, a Prato, il comparto immobiliare - che si caratterizza per un *turn-over* imprenditoriale assai modesto (6,3%) e significativamente più basso rispetto alla media provinciale - è cresciuto in modo considerevole a partire dalla fine degli anni '90, fino ad assumere una dimensione che, in termini numerici, ormai supera (con oltre 2.800 imprese attive) proprio lo stesso settore tessile e la cui incidenza sulla consistenza totale delle aziende della provincia (9,6%) è più che doppia rispetto alla media nazionale (4,7%). Adottando questa prospettiva è allora possibile leggere il sensibile rallentamento occorso nell'ultimo biennio non tanto (o non solo) come l'esito della situazione congiunturale assai sfavorevole che affligge tutto il comparto, dall'edilizia sino, appunto, alle attività immobiliari<sup>25</sup>, ma anche come un fatto almeno in parte fisiologico, determinato dal progressivo esaurirsi, o comunque attenuarsi, dei processi di ristrutturazione e riorganizzazione del tessuto produttivo richiamati sopra.

Concludiamo questa breve analisi dell'evoluzione recente del tessuto imprenditoriale della provincia di Prato con qualche altro cenno al ruolo esercitato, sugli equilibri e sulle dinamiche complessive, dall'imprenditoria straniera presente sul territorio. A fine 2011, con oltre 7.000 imprese avviate e gestite da cittadini extracomunitari, la provincia di Prato figurava all'8° posto della speciale graduatoria elaborata sulla base della consistenza assoluta delle imprese registrate e appartenenti a questa categoria<sup>26</sup>, dietro a grandi realtà quali Roma, Milano, Torino, Firenze e Napoli, al pari di Genova e davanti a Bologna.

#### Incidenza delle imprese a conduzione extracomunitaria per settore (% sul totale registrate - 30/09/2012)

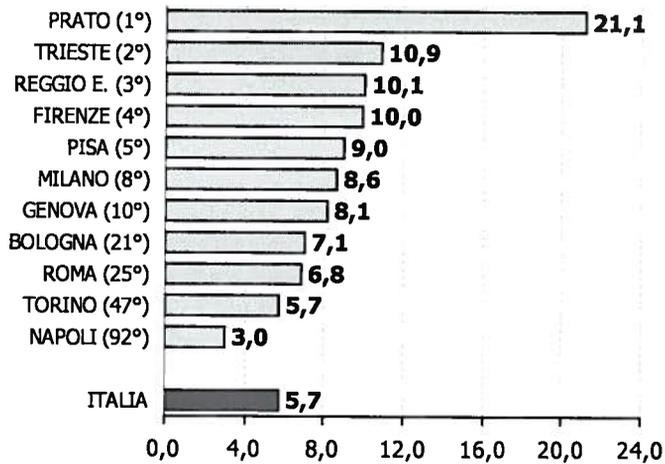


<sup>25</sup> La situazione del mercato immobiliare a Prato si è fatta negli ultimi mesi particolarmente pesante. Secondo i dati dell'Agenzia del Territorio, alla fine del primo semestre 2012 il numero di compravendite (NTN) riferite ad immobili ad uso residenziale è crollato, rispetto allo stesso semestre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

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

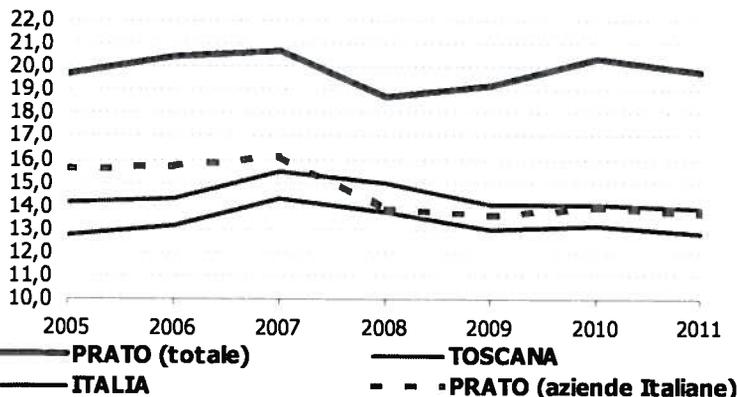


**Incidenza % delle imprese a conduzione extracomunitaria sul totale registrate**  
(Graduatoria provinciale - 2011)



Elaborazioni su dati INFOCAMERE (2012)

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



Elab. su dati INFOCAMERE (2012)

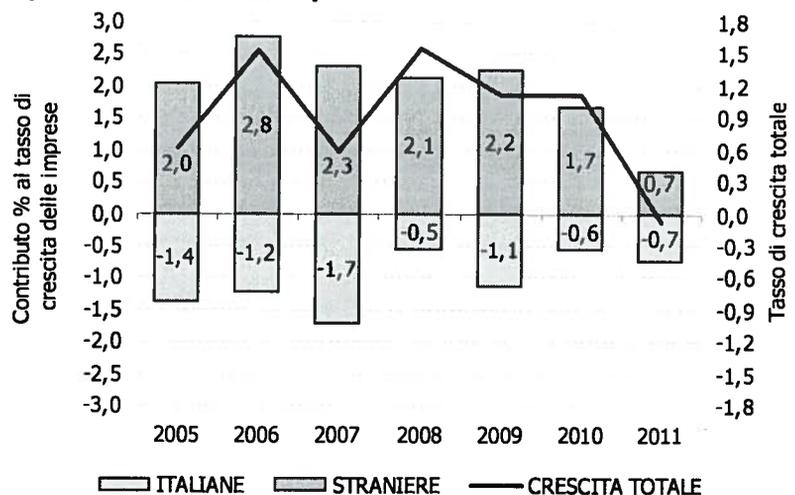
Inferiore, ma comunque significativa, è infine l'incidenza percentuale nei servizi, prossima al 6% in termini aggregati con quote superiori al 9% nei trasporti e nelle altre attività dei servizi alla persona.

Come accennato poc'anzi, la presenza così massiccia, tanto in termini assoluti che relativi, di aziende riconducibili all'iniziativa di imprenditori nati all'estero può contribuire a fornire una chiave di lettura utile per comprendere alcune delle peculiarità che hanno caratterizzato l'evoluzione recente

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

Sotto il profilo della distribuzione settoriale occorre inoltre osservare come tale presenza abbia ormai permeato praticamente l'intero tessuto imprenditoriale della provincia: la quota percentuale di imprese extraUE è infatti superiore alla media nazionale in tutti i principali settori economici. A parte le confezioni, delle quali abbiamo già parlato in precedenza, una presenza molto importante (ovvero attorno al 20%) è riscontrabile nelle costruzioni (16,4% a settembre 2012), nelle attività commerciali (19,1% in media, con una punta pari al 20,9% nel commercio al dettaglio) e nei servizi di ristorazione (bar e ristoranti, 17,6%).

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

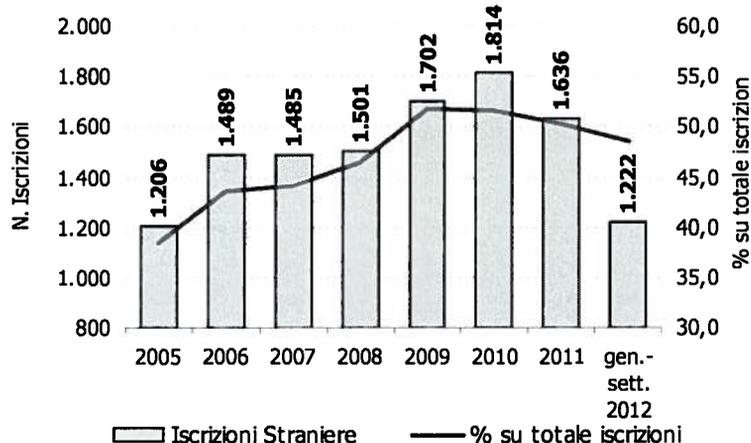


Elab. su dati INFOCAMERE (2012)



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

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



Elaborazioni su dati INFOCAMERE (2012)

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

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

Negli ultimi tempi anche lo sviluppo demografico delle imprese a conduzione straniera ha subito una brusca frenata. Anche in questo caso, la disamina delle ragioni che hanno condotto a questo rallentamento richiederebbe ulteriori approfondimenti specifici, ma è un fatto che nel giro di qualche trimestre siamo passati da tassi di crescita a due cifre ad un assai più modesto  $+2,8\%$  (2011). Come abbiamo visto sopra, il settore delle confezioni, che rappresenta un po' la cartina di tornasole dell'andamento dell'imprenditoria cinese, dopo oltre un decennio di crescita ininterrotta, ha cominciato, a partire dalla seconda metà dell'anno scorso, a evidenziare saldi negativi nell'andamento della consistenza delle imprese attive ( $-2,3\%$  a settembre 2012). Alla luce delle considerazioni appena svolte appare quindi del tutto lecito supporre che il rallentamento riscontrato nei tassi di sviluppo aggregati durante gli ultimi trimestri possa in buona parte essere spiegato proprio dal più ridotto contributo apportato dallo sviluppo delle aziende promosse da cittadini stranieri.<sup>1</sup>



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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

- a) Settore Sviluppo Imprese e Territorio, che comprende promozione del territorio, internazionalizzazione, studi e statistica, produzione di listini e borse merci, agricoltura, promozione dell'innovazione e sviluppo sostenibile, finanza e credito, sviluppo capitale umano e alternanza scuola lavoro, funzioni di regolazione delle controversie e funzioni di vigilanza e attività sanzionatoria, il rilascio delle certificazioni per l'estero;
- b) Settore anagrafico e regolazione del mercato: gestione registro imprese, Albi, ruoli elenchi e registri, artigianato, licenze e autorizzazioni, protesti, registrazione marchi e brevetti, tutela dei consumatori, dichiarazioni MUD, RAEE, rilascio smart card, vidimazione registri, depositi bilanci, URP, attuazione legislazione in materia di trasparenza e gestione delle partecipazioni, registro informatico dei protesti, metrologia legale.
- c) Settore Affari Generali Amministrazione e Contabilità: comprende il provveditorato ed i servizi informatici, la ragioneria (bilancio, contabilità, fiscalità) e la riscossione del diritto annuale, il personale, i servizi ausiliari e di supporto, le funzioni di controllo

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

P

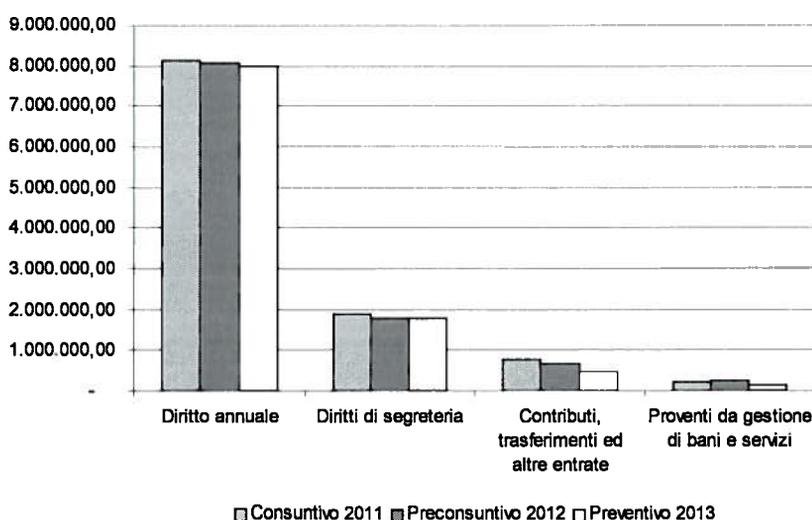
A

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

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

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

#### Grafico: Proventi Correnti



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

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



Grafico: Oneri Correnti

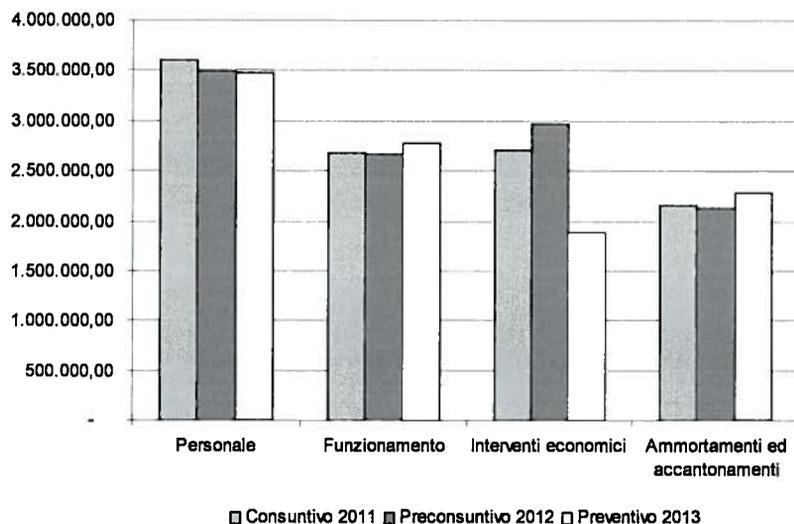
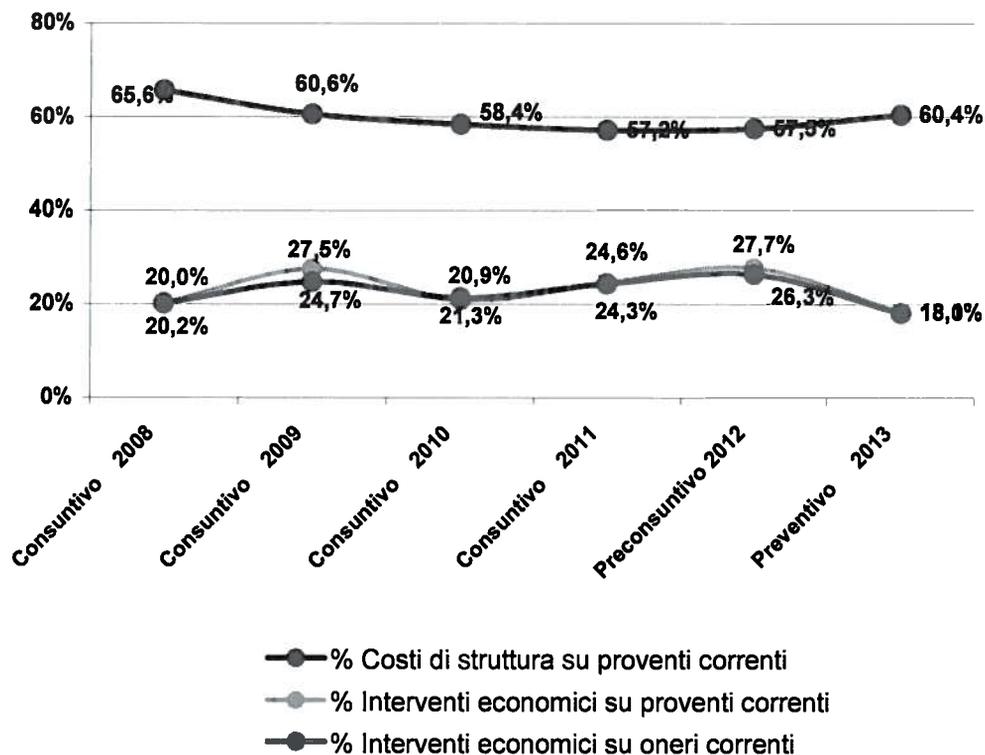


Grafico: Andamento oneri correnti



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

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

Handwritten mark

Handwritten mark



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



**SOCIETA' PARTECIPATE**

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

**SOCIETA' DEL SISTEMA CAMERALE**

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

**ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI**

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

**FONDO SVILUPPO NUOVE IMPRESE**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

✓ **Prato Moda Lab**

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

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

✓ **Destinazione Prato**

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

✓ **Prato città degli imprenditori**

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

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

✓ **Prato diversifica**

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

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

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

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

#### ✓ **Prato verso il mondo**

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

#### ✓ **Prato nell'area metropolitana**

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

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

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

P

A

## 6. Le attività istituzionali per il 2013-2017

### *UNA P.A. PER LE IMPRESE*

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

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

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

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

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

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

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

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

### **REGOLAZIONE DEL MERCATO**

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

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

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

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

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

### **MONITORAGGIO DELL'ECONOMIA DEL TERRITORIO**

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

### **GESTIONE STRATEGICA, QUALITÀ, INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 7. Le attività per il 2013

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

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

### Linea strategica PRATO MODA LAB

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

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

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



### Linea strategica DESTINAZIONE PRATO

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

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

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

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

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

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



**Linea strategica PRATO CITTA' DEGLI IMPRENDITORI**

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

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

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

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



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

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

#### Linea strategica PRATO DIVERSIFICA

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

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

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

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

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

#### Linea strategica PRATO VERSO IL MONDO

Linee strategiche per l'anno 2013	Obiettivi	Azioni
<b>Supportare l'internazionalizzazione delle imprese</b>	<p>Favorire la penetrazione delle imprese nei confronti dei mercati esteri</p> <p>Supportare lo sviluppo della commercializzazione dei prodotti delle micro e piccole imprese</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizzazione di iniziative di incoming</li> <li>- organizzazione di iniziative all'estero in mercati di particolare interesse</li> <li>- valorizzare le potenzialità produttive del territorio in più campi</li> <li>- incentivare la partecipazione delle imprese e dei consorzi a iniziative all'estero</li> </ul>

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

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

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

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

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



### Linea strategica PRATO NELL'AREA METROPOLITANA

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

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

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



## 8. Conclusioni

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

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

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



<sup>i</sup> Riferimenti bibliografici al paragrafo 2. scenario e del quadro di riferimento

- AGENZIA DEL TERRITORIO-OMI, *Andamento del mercato immobiliare nel II° trimestre 2012*, Nota trimestrale, Roma, 27 settembre 2012
- BANCA D'ITALIA, *Bollettino Economico*, n. 70, Roma, ottobre 2012
- BANCA D'ITALIA, *L'economia della Toscana*, n. 33 - Aggiornamento congiunturale, Firenze, novembre 2012
- CCIAA Prato, *La congiuntura nel commercio a Prato*, Anno I – Numero 2 – Ottobre 2012
- CCIAA Prato-UIP Confindustria Prato, *La congiuntura a Prato*, n. 36, novembre 2012.
- Chiellino G., *A ottobre produzione in calo del 6,2% (L'industria in crisi)*, Il Sole24Ore, 11.12.2012, p. 18.
- CNA Toscana, *Si arresta la caduta dell'artigianato toscano ma è ancora crisi*, "Comunicato stampa", 27.11.2012.
- CNEL-REF Ricerche, *Rapporto sul mercato del lavoro 2011-2012*, settembre 2012.
- CSC (Centro Studi Confindustria), *Scenari economici*, n.16, dicembre 2012.
- Economist Intelligence Unit (The Economist), *Global outlook summary*, 10.12.2012.
- Feldstein M., *Fiscal cliff? Un tetto agli sgravi*, Il Sole24Ore, 23 ottobre 2012 ([www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)).
- FMI, *Coping with High Debt and Sluggish Growth*, WEO, 10-2012.
- Greenwald B., Stiglitz J.E., *Nuovi keynesiani e keynesiani tradizionali*, in Greenwald B., Romer D., Stiglitz J.E., Tobin J., *Le ragioni della disoccupazione*, Amendola N., Messori M. (a cura di), Utet, luglio 2000, pp. 57-90.
- ISTAT, *Statistiche Flash*, 30.11.2012.
- Johnson S., *Americani sull'orlo del precipizio fiscale?*, Il Sole24Ore ([www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)).
- Krugman P., *Fuori da questa crisi, adesso!*, Garzanti, Milano, maggio 2012.
- Krugman P., *Non si cura la crisi con l'austerità*, la Repubblica, 01.02.2012, p. 31.
- Ministero dello Sviluppo Economico – Osservatorio prezzi e tariffe, *Prezzi & Consumi*, "Newsletter on-line", 11/2012, Roma, novembre 2012.
- Moussanet M., *"Rischio nuova manovra nel 2014" (L'agenda per la crescita)*, Il Sole 24Ore, 28.11.2012, p. 8.
- Onado M., *Le banche prese tra due fuochi*, Il Sole24Ore, 20.11.2012, p. 16.
- REF Ricerche, Confesercenti, *Il quadro macroeconomico per l'economia italiana*, settembre 2012.
- REF Ricerche, *Evidenze dalla crisi del 2012*, Congiuntura ref. – Analisi, a. XIX, n. 16, 18.09.2012.
- REF Ricerche, *Recessione anche nel 2013*, Congiuntura ref. – Previsioni, a. XIX, n. 18, 31.10.2012.
- REF Ricerche, *Tentativi di normalizzazione delle condizioni finanziarie dei paesi della periferia europea*, Congiuntura ref. – Analisi, a. XIX, n. 21, 05.12.2012.
- Regione Toscana, *Segnali di tenuta occupazionale in un mercato del lavoro sotto pressione*, in Toscana Notizie – Flash Lavoro, Anno XVII, n. 14 – Firenze, settembre 2012.
- Rossi S., *Credito alle famiglie e stabilità finanziaria*, ABI-Assofin (Convegno "Credito al credito"), Roma, 27.11.2012.
- Roubini N., *From Risk-On to Risk-Off Again? Uncertainty and Tail Risks in the Global Economy*, Roubini Global Economics, 14.11.2012.
- Roubini N., *The Year of Betting Conservatively*, 19 novembre 2012 ([www.projec-syndicate.org](http://www.projec-syndicate.org)).
- Scarci E., *Settembre delude le attese di ripresa (La questione industriale)*, Il Sole24Ore, 10.11.2012, p. 4.
- Sistema Moda Italia (Centro Studi), *Il settore tessile-moda italiano nel 2012*, Firenze, 09.11.2012.
- Spence M., *Crude verità sulla crescita globale*, Il Sole24Ore ([www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)).
- Unioncamere Toscana, Confindustria Toscana, *La congiuntura manifatturiera in Toscana. Consuntivo II trimestre 2012 – Aspettative III trimestre 2012*, Firenze, novembre 2012.
- Unioncamere Toscana, *La congiuntura dell'artigianato in Toscana. Consuntivo I semestre 2012 – Previsioni II semestre 2012*, Ufficio Studi, "Note e approfondimenti 2012-24", novembre 2012.



La seduta ha avuto termine alle ore 16.30 della stessa è stato redatto il presente verbale che si compone di n. **47** pagine e comprende le deliberazioni n. **1, 2**.

Letto, approvato e sottoscritto.

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Catia Baroncelli)

IL PRESIDENTE  
(Luca Giusti)

Le deliberazioni presente verbale sono state pubblicate sul sito web della Camera di Commercio dal **07/03/2013** al **13/03/2013**.

Avverso ad esse non è pervenuto alcun reclamo.

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Catia Baroncelli)