

## **PARTE SECONDA – LA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA PER L'ANNO 2016**

Al fine di una migliore integrazione con l'intero ciclo di definizione e valutazione delle *performance*, le linee strategiche di mandato vengono attualizzate in dimensione *Balanced Scorecard*.

### **Prospettiva tessuto economico locale**

- A. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL TERRITORIO
- B. LA CAMERA DI COMMERCIO PER IL SOSTEGNO DELLA COMPETITIVITA' DELLE IMPRESE
- C. LA POLITICA PER IL CREDITO
- E. LA CAMERA DI COMMERCIO PER LA TRASPARENZA E LA TUTELA DEL MERCATO
- F. L'ANALISI E LA CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

### **Prospettiva economico finanziaria**

- I. GESTIONE ECONOMICO-FINANZIARIA

### **Prospettiva processi interni**

- D. SEMPLIFICAZIONE AMMINISTRATIVA ED E-GOVERNMENT
- G. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

### **Prospettiva innovazione, crescita e apprendimento**

- H. INNOVAZIONE E QUALITA'

**PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE**  
**Linea strategica A**  
**La Camera di Commercio per la valorizzazione del territorio**

In continuità con i programmi e le azioni poste in essere nel corso del precedente mandato, rientrano nell'ambito della presente linea strategica le azione volte a:

- promuovere e sostenere iniziative di valorizzazione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio;
- valorizzare Pistoia quale Provincia del verde, ovvero esaltare le risorse paesaggistiche e naturali del territorio (montagna, terme, prodotti naturali, piante...) ma anche il concetto di sostenibilità in un'ottica di valorizzazione complessiva del territorio stesso;
- valorizzare la piccola distribuzione (Centri Commerciali Naturali, Vetrina Toscana ...) quale elemento di animazione del territorio, con particolare riferimento ai centri storici;
- sostenere progetti di promo-commercializzazione turistica del territorio.

Programmi	Azioni	Risorse
A.1 - Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	A.1.1 - Percorsi di promozione dei prodotti agroalimentari di qualità	20.000,00
A.2 - Valorizzare Pistoia quale provincia verde	A.2.1 - Valorizzazione dell'ambiente/ territorio/turismo/sviluppo sostenibile riqualificando l'offerta turistica secondo i binomi "verde/natura", "terme/bellezza", "terme/salute", ecc.	73.100,00
	A.2.3 - Valorizzazione del patrimonio turistico termale e montano (turismo verde e bianco)	

<p>A.3 - Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio e la valorizzazione della piccola distribuzione e dell'artigianato di qualità</p>	<p>A.3.3 - Valorizzare dei Centri Commerciali Naturali, della piccola distribuzione e delle strutture turistico-ricettive di qualità</p>	<p>389.000,00</p>
	<p>A.3.4 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazione a iniziative di terzi</p>	
<p><b>Benefici attesi</b></p>		
<p><i>Incrementare i flussi turistici (arrivi e presenze) sia nel senso di incrementare gli arrivi che di aumentare i tempi medi di permanenza.</i>  <i>Frenare il trend negativo del numero di soggetti economici che si occupano di produzioni tipiche e quelli che gestiscono piccoli esercizi di vicinato e esercizi in centri storici.</i>  <i>Affermazione del brand Pistoia quale provincia del verde.</i>  <i>Rilancio del turismo termale e montano (bianco e verde)</i></p>		

**PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE**  
**Linea strategica B**  
**La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese**

Rientrano nella presente linea strategica azioni volte a:

- **sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e a favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca**, che comprendono iniziative dirette alla tutela della proprietà industriale quale lo sportello di informazione e orientamento in materia brevettuale, interventi formativi mirati e progetti specifici quale il progetto “Eccellenze in digitale”, volto a favorire un’efficace presenza sul web delle imprese, avviato nel 2015 e che proseguirà oltre la sua conclusione a seguito della formazione specifica di personale interno;
- **favorire i processi di internazionalizzazione**, comprendenti iniziative dirette o in compartecipazione con soggetti terzi a favore dei diversi settori economici (BtoB, incoming, organizzazione di collettive di imprese, ...) da definirsi, data l’incertezza del contesto di riferimento (il riferimento, in particolare, è a Toscana Promozione e all’esistenza o meno di forme di compartecipazione, anche economica, da parte della Regione Toscana); Immagine Italia & Co., da rilanciarsi per l’edizione 2017 (la cui organizzazione impegnerà gran parte del prossimo anno) studiando possibili nuovi *format*, auspicabilmente in accordo con la CCIAA di Prato in considerazione del percorso di accorpamento avviato; i servizi di informazione in materia di commercio estero. Da valutare, secondo intensità da definirsi, la riproposizione del bando per il sostegno alle imprese che intendono partecipare a mostre e fiere internazionali, la cui operatività è stata sospesa nell’anno 2014;
- **incentivare le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili, a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore**, con particolare attenzione allo sviluppo di servizi a sostegno della creazione e allo start up di nuove imprese.

Programmi	Azioni	Risorse
B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	B.1.1 Azioni dirette alla tutela della proprietà industriale e l'accesso ai brevetti	76.200,00
	B.1.4 - Interventi di formazione, assistenza e formazione alle imprese e per lo sviluppo del capitale umano	
	B.1.5 - Realizzazione di iniziative dirette o compartecipazioni a iniziative di terzi	
B.2 - Supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese	B.2.1 - Esplorazione di nuovi mercati al fine di diversificare i mercati di sbocco delle produzioni locali anche attraverso lo sviluppo di canali con altri soggetti istituzionali	884.000,00
	B.2.2 - Qualificazione dei servizi di assistenza e informazione	
	B.2.3 - Immagine Italia & Co.	
	B.2.4 - Sostegno alle imprese per la partecipazione a mostre e fiere internazionali	
B.3 - Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	B.3.1 - Interventi mirati di informazione e assistenza e formazione alle imprese	28.300,00
<b>Benefici attesi</b>		
<p><i>Incremento della capacità brevettuale delle imprese della provincia pistoiese</i>  <i>Incrementare l'azione congiunta tra imprese e ricerca al fine di migliorare l'innovazione.</i>  <i>Coinvolgimento di nuove imprese nelle iniziative sostegno alla competitività d'impresa (innovazione e internazionalizzazione)</i>  <i>Aumentare le vendite all'estero e incrementare il numero dei mercati di sbocco.</i>  <i>Ridefinire, ove necessario, le modalità di approccio sui mercati tradizionali, anche mediante forme di aggregazione di imprese.</i>  <i>Aumentare il numero delle Pmi che esportano.</i>  <i>Incrementare gli investimenti sul territorio sia attraverso il subentro in aziende già esistenti che attraverso la creazione di nuove aziende.</i></p>		

**PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE**  
**Linea strategica C**  
**La politica per il credito**

La difficoltà di accesso al credito da parte delle PMI rimane uno dei fattori di criticità caratterizzanti il sistema economico, dato il perdurare della situazione di crisi economica che accresce il bisogno di liquidità delle imprese a fronte di difficoltà del sistema bancario a concedere credito.

Tenuto conto della riduzione delle risorse disponibili che non consente interventi di portata tale da garantire un valido effetto moltiplicativo, dovranno essere valorizzati soprattutto i **servizi di informazione e assistenza**, con riserva di valutare entità (con eventuale incremento delle risorse destinate) e forme di interventi diretti anche in relazione a politiche definite a livello nazionale e/o regionale che tengano conto dell'obbligo normativamente previsto a che il sistema camerale, nel suo complesso, contribuisca annualmente al finanziamento del sistema dei Confidi

Programmi	Azioni	Risorse
C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	C.1.1 - Realizzazione di azioni volte a favorire le concessioni di credito nel sistema bancario	30.000,00
	C.1.2 - Diffusione delle opportunità di finanziamento	

**Benefici attesi**

*Rafforzamento del sistema delle garanzie.*  
*Diffusione delle opportunità di finanziamento*

**PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE**  
**Linea strategica E**  
**Trasparenza e tutela del mercato**

Rientrano in tale linea strategica le azioni volte a:

- **diffondere ulteriormente il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie** (mediazione, arbitrato);
- **attivare**, nell'ambito di un apposito progetto finanziato dal Fondo di perequazione nazionale, **un'organismo di composizione delle crisi da sovrindebitamento** (in collaborazione con le altre CCIAA aderenti al progetto e con gli Ordini professionali);
- **incentivare l'adozione di comportamenti corretti da parte delle imprese**, con azioni in chiave preventiva, compresi servizi di assistenza e informazione per la corretta applicazione della normativa in materia di sicurezza prodotti e iniziative per la diffusione della cultura della legalità;
- **accrescere la trasparenza del mercato**, anche in collaborazione con Associazioni dei consumatori e Associazioni degli amministratori di condominio (Sportello consumatori, Sportello condominio).

Programmi	Azioni	Risorse
E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	E.1.1 - Attività di sensibilizzazione attraverso momenti di promozione degli strumenti di risoluzione delle controversie	38.500,00
	E.1.2 - Attivare collaborazioni con altre CCIAA e con Associazioni e ordini professionali	
E.2. Diffusione la cultura della legalità	E.2.4 - Azioni di sensibilizzazione e di contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e della legalità nell'economia	19.900,00
	E.2.3. - Rafforzamento della collaborazione con forze di polizia locali	

E.3. Accrescere la trasparenza del mercato	E.3.1 - Regolamentazione dei mercati	12.900,00
	E.3.2 - Azioni di sensibilizzazione del consumatore/utente	
<b>Benefici attesi</b>		
<p><i>Incremento del ricorso alle procedure di A.D.R.;</i>  <i>Sensibilizzare e incrementare negli operatori lo sviluppo di una cultura della produzione e della commercializzazione di prodotti sicuri e legali;</i>  <i>Riduzione dei comportamenti scorretti;</i>  <i>Migliorare l'informazione del consumatore nei confronti dei prodotti acquistati (educazione al consumo).</i></p>		

**PROSPETTIVA TESSUTO ECONOMICO LOCALE**  
**Linea strategica F**  
**L'analisi e la conoscenza del sistema economico locale**

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

Il monitoraggio dell'economia provinciale e regionale dovrà avvalersi del supporto di Unioncamere Toscana sulla base di un programma rivisto rispetto all'attuale, che contemperi importanza della funzione con risorse umane e finanziarie disponibili, valorizzando peraltro un'esperienza virtuosa di "funzione associata" a livello regionale attualmente svolta e consenta, a livello locale, di consolidare l'attività di informazione svolta.

<b>Programmi</b>	<b>Azioni</b>	<b>Risorse</b>
F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo raccolto	F.1.1 - Ottimizzazione della standardizzazione e diffusione dei dati	Personale interno
F.2 - Accrescere e approfondire la conoscenza del tessuto economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e di analisi	F.2.2 - Ampliamento e affinamento degli strumenti di osservazione e di analisi	10.000,00

**Benefici attesi**

*Ottimizzazione della standardizzazione e della diffusione dei dati.*

**PROSPETTIVA ECONOMICO-FINANZIARIA**  
**Linea strategica I**  
**Gestione economico-finanziaria**

Negli ultimi anni si sono succeduti interventi legislativi finalizzati ad un rilevante contenimento della spesa pubblica, che hanno imposto e impongono per i prossimi esercizi forti tagli lineari su alcune categorie di spesa nonché, più in generale, sui consumi intermedi (senza che questi si traducano, di norma, in un miglioramento dei saldi di bilancio, stante la necessità di riversare i risparmi conseguiti al bilancio dello stato).

Le azioni di contenimento dei costi sono comunque costantemente perseguite dall'ente: i confronti effettuati nell'ambito del progetto di *benchmarking* toscano confermano i buoni risultati ottenuti in termini di contenimento della spesa, anche oltre i limiti normativamente imposti.

Nell'attuale prospettiva di sensibile riduzione delle entrate, peraltro, qualora dovessero inasprirsi ulteriormente le misure di contenimento dei costi secondo le modalità sinora seguite (ovvero senza benefici per il bilancio dell'Ente) non sono da escludersi possibili disfunzioni.

Dovrà essere rafforzata ulteriormente la capacità di reperire risorse finanziarie esterne, non versate coattivamente, seppure nella difficoltà dovuta all'attuale contesto economico e istituzionale (prospettive sono rinvenibili nello sfruttamento di finanziamenti comunitari in relazione ai quali è auspicabile un coordinamento a livello di Unioncamere Toscana al fine di razionalizzare le competenze e incrementare le possibilità di accesso).

**Benefici Attesi**

*Diminuzione dell'incidenza dei costi di funzionamento*  
*Maggiore disponibilità di risorse economiche da destinare ad attività a maggior valore aggiunto*

**PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI**  
**Linea strategica D**  
**Semplificazione amministrativa ed e-government**

Il sistema camerale è da tempo impegnato in un processo di telematizzazione volto a semplificare il rapporto con le imprese che ha portato il legislatore ad affidare alle Camere di Commercio compiti sempre più numerosi e qualificanti in materia.

L'Ente, anche in relazione alle funzioni istituzionali ad esso riservate (l'art. 2, comma 2, della L. 580/1993 e s.m.i. riconosce alle Camere di Commercio, tra le altre, funzioni di "promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche" nonché di "promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche"), dovrà compiere ogni sforzo al fine di corrispondere in pieno agli impegni dettati dell'Agenda Digitale Italiana contribuendo al processo di digitalizzazione in atto che coinvolge tutta la Pubblica Amministrazione.

Al fine di consentire una migliore fruibilità dei servizi e generare così valore aggiunto per il sistema economico, appare altresì di particolare importanza proseguire nell'organizzazione di iniziative di "alfabetizzazione informatica" che forniscano un aiuto concreto al cittadino o all'impresa che entrino in contatto con la pubblica amministrazione (Camera di Commercio o altra P.A.) sia per utilizzarne i servizi che per instaurare rapporti di altra natura (ad esempio rapporti di fornitura a mezzo del mercato elettronico, fatturazione elettronica, ecc.).

<b>Risorse</b>	Stanziamanti ordinari per spese di funzionamento
<b>Benefici Attesi</b>	<i>Ottimizzazione dell'efficienza dei servizi; Incremento dell'utilizzo dei servizi telematici da parte dell'utenza; Maggior controllo e riduzione dei tempi delle procedure, sia interne che esterne; Accresciuta soddisfazione del cliente/utente</i>

**PROSPETTIVA PROCESSI INTERNI**  
**Linea strategica G**  
**Comunicazione e Trasparenza**

Nonostante le forti limitazioni di carattere finanziario che incidono sia sulle possibili forme di comunicazione che sulla necessaria attività di formazione, rimane un obiettivo strategico il miglioramento continuo della comunicazione con l'esterno - con imprese e consumatori - al fine di consentire agli stessi una miglior conoscenza e, quindi, possibilità di fruizione dei servizi camerali sfruttando, in particolare, le opportunità offerte dal web e dai *social network*.

Sono in corso azioni di sensibilizzazione e formazione rivolte a tutto il personale circa l'uso dei social network per comunicare servizi e iniziative dell'Ente, ovvero sul "come raccontarsi" con il linguaggio della rete, iniziative che proseguiranno anche nel 2016 in quanto appare fondamentale, per garantire la circolazione delle informazioni, creare e coltivare un linguaggio comune e condiviso.

Nel 2016 saranno inoltre poste in atto azioni di consolidamento volte a caratterizzare sempre più il profilo della Camera non solo quale strumento per la comunicazione di progetti e servizi offerti dall'Ente ma anche di diffusione progetti, eventi e manifestazioni di interesse del tessuto economico pistoiese e della quotidianità del territorio.

Si dovrà altresì porre particolare attenzione nell'aggiornamento costante del sito al fine di fornire un servizio efficiente a tutti coloro che necessitano di utilizzare i servizi della Camera, siano essi imprenditori, professionisti, associazioni di categoria o singoli cittadini.

Tale opera di aggiornamento dovrà tener conto della nuova grafica coordinata in corso di predisposizione nei limiti concessi dall'attuale struttura del sito non ritenendo opportuno, in considerazione del contesto tratteggiato in premessa, apportare modifiche di carattere strutturale al sito stesso.

<b>Risorse</b>	Stanziamenti ordinari per spese di funzionamento
<b>Benefici attesi</b>	<i>Aumentare le potenzialità dei canali di comunicazione esterna anche in chiave di promozione del territorio;</i> <i>Migliorare la conoscenza e la fruibilità dei servizi camerali</i>

**PROSPETTIVA INNOVAZIONE CRESCITA E APPRENDIMENTO**  
**Linea strategica H**  
**Innovazione e Qualità**

L'Ente ha implementato un sistema di pianificazione e controllo orientato al risultato, approvato i principali documenti del ciclo della performance e adottato la metodologia BSC (Balanced Score Card) con un impostazione programmatica multidimensionale che informa anche il corrente documento.

Nel 2016 si proseguirà nel consolidamento di tale impostazione in un ottica di stretto coordinamento tra le camere toscane, per il tramite dell'Unione regionale, ritenendo di fondamentale importanza disporre di dati validati e tempestivi al fine di adottare gli indispensabili correttivi di natura organizzativa che il processo di riforma del sistema camerale impone, anche in considerazione delle minori risorse disponibili.

In quanto alla certificazione di qualità concernente il Registro delle Imprese si ritiene opportuno mantenere aggiornato l'impianto di formalizzazione delle procedure che si è rivelato di forte utilità al fine di codificare i comportamenti da tenersi a fronte di una casistica estremamente complessa che caratterizza i processi anagrafici, pur avendo rinunciando alla formale certificazione del sistema a valenza esterna, in un'ottica di riduzione dei costi.

**Risorse**

Stanziamenti ordinari per spese di funzionamento

**Benefici Attesi**

*Mantenimento ed implementazione del sistema di monitoraggio già attivato dalla Camera*  
*Miglioramento dei risultati conseguiti dal ciclo di gestione della performance*  
*Maggior conoscenza, misurazione e controllo dei processi camerale e individuazione delle aree di miglioramento*

## Quadro riassuntivo delle risorse destinate a iniziative di promozione economica

Linea strategica	Programma	Risorse
A. La Camera di Commercio per la valorizzazione del territorio	A.1 - Sostenere iniziative di promozione dell'agroalimentare come elemento di richiamo del territorio	20.000,00
	A.2 - Valorizzare Pistoia quale provincia verde	73.100,00
	A.3 - Azioni promozionali per la valorizzazione complessiva del territorio e la valorizzazione della piccola distribuzione e dell'artigianato di qualità	389.000,00
<b>Totale linea strategica A</b>		<b>482.100,00</b>
B. La Camera di Commercio per sostenere la competitività delle imprese	B.1 - Sviluppare le capacità di innovazione delle imprese e favorire lo sviluppo di collaborazioni tra imprese e sistemi di ricerca	76.200,00
	B.2 - Supportare i processi di internazionalizzazione delle imprese	884.000,00
	B.3 - Realizzazione di azioni che incentivino le imprese sostenibili, le imprese femminili, giovanili a carattere mutualistico-solidale e del terzo settore	28.300,00
<b>Totale linea strategica B</b>		<b>988.500,00</b>
C. La politica per il credito	C.1 - Convogliare le risorse e le conoscenze verso forme di impiego efficienti ed efficaci	30.000,00
<b>Totale linea strategica C</b>		<b>30.000,00</b>

<b>Linea strategica</b>	<b>Programma</b>	<b>Risorse</b>
E. Trasparenza e tutela del mercato	E.1. Diffondere il valore del ricorso a forme alternative di risoluzione delle controversie	38.500,00
	E.2. Diffusione la cultura della legalità	19.900,00
	E.3. Accrescere la trasparenza del mercato	12.900,00
<b>Totale linea strategica E</b>		<b>71.300,00</b>
F. L'analisi e la conoscenza del sistema economico locale	F.1 - Valorizzazione del patrimonio informativo raccolto	Personale interno
	F.2 - Accrescere e approfondire la conoscenza del tessuto economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e di analisi	10.000,00
<b>Totale linea strategica F</b>		<b>10.000,00</b>
<b>Fondo di perequazione tra linee strategiche <sup>1</sup></b>		<b>78.100,00</b>
<b>Totale risorse economiche destinate all'attuazione del programma promozionale</b>		<b>1.660.000,00</b>

<sup>1</sup> Al fine di garantire la necessaria flessibilità in sede di definizione e attuazione della programmazione operativa si prevede un fondo al quale attingere nel caso in cui si individuino progettualità che consentano un'immediata risposta a sollecitazione del territorio o che permettano di assicurare un maggior equilibrio tra le diverse linee strategiche